

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNIIKAN JA INNOVAATIOJOHTAMISEN YKSIKKÖ  
TIETOTEKNIikka**

Henrika Karra

**KITKATTOMALLA KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTILLA KOHTI  
PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA**

Tietotekniikan  
Pro gradu -tutkielma  
Teknisen viestinnän koulutusohjelma

**VAASA 2018**

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	9
2	TIETOJÄRJESTELMÄRATKAISU PALVELUHANKINTANA.....	10
2.1	Palvelu hankinnan kohteena .....	12
2.2	Palvelun hankintaprosessi.....	12
2.3	Muutoksenhallinta osana hankintatoimea.....	15
2.4	Hankinnan laadun mittaus ja arviointi .....	18
3	IT-KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN LÄPIVIENTI .....	21
3.1	Käyttöönottoprojektin vaiheet .....	21
3.2	Käyttöönottosuunnitelma.....	22
3.3	Keinoja onnistuneeseen käyttöönottoprojektiin.....	24
3.4	Projektityön haasteet organisaatiossa .....	28
3.5	Projektin riskien hallinta .....	31
4	ASIAKASKOKEMUS TOIMINNAN KESKIÖSSÄ.....	34
4.1	Asiakaskokemus liiketoimintastrategiana.....	35
4.2	Asiakaskokemuksen tekijät.....	38
4.3	Asiakaskokemuksen kohteena yritysasiakkaat ja loppukäyttäjät .....	40
4.4	Reklamaation merkitys ja sen mahdollisuudet .....	42
4.5	Kitkaton asiakaskokemus .....	43
4.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja mittausmalli.....	45
4.6.1	Asiakaspolun määrittäminen .....	47
4.6.2	Mittarien ja mittausmallin laatiminen.....	49
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	51
5.1	Haastattelu .....	51
5.2	Laadullisen aineiston analyysi .....	53
5.3	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä .....	54
6	TULOKSET .....	57
6.1	Käyttöönottoprojektien haasteet .....	57

6.2	Asiakaspolkukartan mallintaminen käyttöönottoprojektista .....	64
6.3	Käyttöönottoprojektin vaiheet asiakaspolkukartassa.....	67
6.3.1	Suunnitteluvaihe .....	67
6.3.2	Hankintavaihe .....	67
6.3.3	Aloitustavaihe.....	68
6.3.4	Välitoimitus .....	69
6.3.5	Lopullinen toimitus .....	69
6.3.6	Seuranta- ja ylläpito.....	69
6.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	70
7	DISKUSSIO .....	74
7.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	74
7.2	Tulokset ja johtopäätökset .....	75
7.3	Rajoitteet ja tutkimuksen arviointi.....	82
7.4	Suositukses .....	82
7.5	Aiheet jatkotutkimukselle .....	83
	LÄHTEET .....	84

---

**VAASAN YLIOPISTO****Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö****Tekijä:** Henrika Karra**Tutkielman nimi:** Kitkattomalla käyttöönottoprojektilla kohti parempaa asiakaskokemusta**Ohjaajan nimi:** Tero Vartiainen, Teemu Mäenpää**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Tietotekniikka**Opintojen aloitusvuosi:** 2013**Tutkielman valmistumisvuosi:** 2018**Sivumäärä:** 89

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimus suoritetaan toimeksiantona ohjelmistoyrityksessä, joka toimittaa asiakkailleen laajaa tietojärjestelmäratkaisua. Yritys haluaa kartoittaa käyttöönottoprojektimallinsa nykytilan selvittämällä, millaisia ongelmia esiintyy tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Asiakaskokemus esitetään tutkimuksessa toisena näkökulmana aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Asiakaskokemuksen kehittämistä varten yrityksen suositellaan mallintavan palvelustaan asiakaspolkukartan. Käyttöönottoprojektissa ilmenneiden ongelmien lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä.

Toimin tutkimuksessa sekä työntekijän että tutkijan roolissa. Selvitys käyttöönottoprojekteissa ilmenneistä ongelmista saadaan laadullisena tutkimuksena haastattelemalla järjestelmätoimittajan projektipäälliköinä toimineita henkilöitä. Haastattelusta saatua aineistoa täydennän muistoilla omista kokemuksistani, joita minulle on kertynyt yrityksessä työvuosien aikana. Asiakaspolkukartan mallintaminen perustuu teoreettisesta viitekehyksestä saataviin käytännön ohjeistuksiin.

Keskeisimpinä tuloksina havaittiin tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa esiintyvän samanlaisia ongelmia kuin yleisesti projektityöskentelyssä ilmenee. Projektien tyypillisimmät ongelmat liittyvät projektin hallintaan ja käytössä oleviin menetelmiin, projektin rajaukseen, epärealistisiin tavoitteisiin, resursseihin, johdon sitoutumiseen sekä projektiryhmälle osoitettuun vastuuseen ja päätäntävaltaan. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa haasteet lisäksi kohdistuvat asiakkaan lähtökohdan perusteelliseen selvitykseen, tietojen konversioihin aiemmista järjestelmistä, toimintamallien yhtenäistämiseen uuden järjestelmän kanssa, muutosvastarintaan sekä asiakkaan ymmärrykseen käyttöönoton vaatimuksista. Mallinnettu asiakaspolkukartta esittää selkeästi tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheet. Asiakaspolkukartan hyödyntämisestä on apua kehitystyössä, sillä se tarjoaa visuaalisen ja konkreettisen työkalun suunnittelun tueksi.

---

Avainsanat: tietojärjestelmä, hankintaprosessi, käyttöönottoprojekti, asiakaskokemus, asiakaspolkukartta

---

**UNIVERSITY OF VAASA****Technology and Innovations****Author:** Henrika Karra**Topic of the Master's Thesis:** Better customer experience with effortless implementation project**Instructor:** Tero Vartiainen, Teemu Mäenpää**Degree:** Master of Science in Economics and Business Administration**Major:** Computer Science**Year of Entering the University:** 2013**Year of Completing the Master's Thesis:** 2018**Pages:** 89

---

**ABSTRACT**

The study is commissioned by a software company that delivers a comprehensive information system solution to its customers. The company wants to map the current state of the implementation project model by finding out what kind of problems occur in the implementation project of the information system. Customer experience is presented in the study as a second aspect because of the topic's popularity. To improve customer experience, companies are recommended to model their customer journey map. In addition to the problems that have arisen in the implementation project, the study will investigate what kind of customer journey map would be useful as a tool for implementation projects and customer experience improvement.

In this research I am a researcher but also an employee of the company. A survey of problems encountered in implementation projects is given as a qualitative study by interviewing employees who have worked as project managers in the company. The material from the interview is complemented by my own experiences that I have accumulated during my work years. The modeling of a customer journey map is based on practical guidance from the theoretical framework.

The most important results were the similar problems encountered in the implementation projects of information systems that are common in project work. The most common problems in projects are related to the project management and the methods used, the project definition, unrealistic goals, resources, management commitment, and the responsibility and decision-making powers assigned to the project team. In the information system implementation projects, the challenges are also focused on a thorough review of the customer's starting point, data conversions from previous systems, alignment of operational models with the new system, resistance to change and customer requirements for implementation. The modeled customer journey map clearly shows the steps of the IT system implementation project. The utilization of a customer journey map helps in the development work, as it provides a visual and concrete tool for design.

---

**Keywords:** IT-system, procurement process, implementation project, customer experience, customer journey map

## 1 JOHDANTO

Kysyntä toimintaa tehostavista järjestelmistä on synnyttänyt markkinoille yrityksiä, jotka kehittävät tuotteita vastaamaan tähän tarpeeseen. Tarjolla on toimijoita, jotka voivat kehittää suoraan asiakkaan määritysten mukaisen järjestelmän, mutta näiden lisäksi on pitkälle kehitettyjä COTS -tuotteita (*engl. Commercial-off-the-shelf*), joita käyttävät myös toisetkin yritykset. Tyypillisesti näitä järjestelmiä jatkokehitetään ajan kanssa asiakkailta tulleiden kehitystoiveiden perusteella, jolloin tuotteet uusiutuvat järjestelmäpäivitysten myötä. Selvityksien mukaan organisaatiot pyrkivät yhä enemmän hyödyntämään valmisohjelmistoja, joiden oheistuotteena tarjotaan myös valmiita prosesseja ja käytöntöjä. Nämä uudet toimintamallit pyritään sopeuttamaan organisaation tarpeisiin ilman varsinaista ohjelmointityötä. Usein valmisohjelmiston tarjoama vakioprosessi saattaa olla jopa organisaation nykyprosessia parempi menettelytapa. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 57.)

Uusi tietojärjestelmä tuo yleensä suuria muutoksia organisaatioon, sillä sen myötä aiemmat toimintatavat tai -prosessit uudistuvat tai niitä syntyy kokonaan uusia (Lehtimäki 2006:175). Yrityksen olisikin hyvä ajaa käyttöönottoprojektin yhteydessä muutoshallintaa, jossa henkilöstöä valmistellaan tulevia uudistuneita prosesseja ja työkaluja varten. Myllymäen ym. tutkimuksien mukaan muutosjohtaminen olisi järjestelmäprojektin onnistumisen kannalta yksi kriittisimmistä osista (Myllymäki ym. 2011: 69-70). Käyttäjien kokemukset ja suhtautuminen järjestelmään vaikuttavat siihen, millainen yhteistyö asiakkaan ja järjestelmätoimittajan välille muodostuu. Heikosti läpiviety järjestelmän käyttöönottoprojekti saattaa heijastua negatiivisesti loppukäyttäjiin, jotka voivat pahimmassa tapauksessa alkaa protestoida tietojärjestelmän käyttöä vastaan. Järjestelmän hallitseman käyttö voi heijastua takaisin järjestelmätoimittajalle tukipyyntöinä ja huonona asiakaspalautteena.

Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalvelun rinnalle on viime aikoina noussut esille käsite *asiakaskokemus*. Asiakaskokemus on kehittynyt uudeksi ajatusmalliksi asiakassuhteiden johtamisen rinnalle sitä laajempänä käsitteenä, minkä vuoksi monet yritykset ovat notee-

raanneet sen. Hyvä asiakaskokemus on muuttunut kilpailuedusta elinehdoksi (Talous-elämä 2017). Asiakaskokemusta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti kaikilta osa-alueilta, joissa asiakas kohtaa yrityksen, käsittäen siis myös tapahtumat ennen ja jälkeen varsinaisen ostotapahtuman. Ei ole olemassa yritystä, joka ei toisi minkäänlaista kokemusta asiakkailleen. Kokemukset ovat lisäksi erilaisia riippuen yrityksestä ja toimialasta, joten asiakaskokemus strategiana on mahdollinen kaikille toimijoille. (Gerdt, Korkiakoski 2016: 14-15.)

Asiakaskokemus tiedostetaan kyllä potentiaalisesti keinoksi kehittää yrityksen liiketoimintaa, mutta helposti se jää strategiana ponnettomaksi eikä sitä integroida riittävän perusteellisesti osaksi liiketoimintaa. (Gerdt, Korkiakoski 2016: 14-15.) Konsulttiyritys Talent Vectian toteutti marraskuussa 2015 verkkokyselyn, johon osallistui 525 suomalaista liike-elämän johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää ammattilaista. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella asiakaskokemusta strategian ja liikkeenjohdon, johtamisen ja yrityskulttuurin, asiakasymmärryksen sekä tulevaisuudennäkymien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset panostavat asiakaskokemukseen, sillä 75 prosenttia pitää asiakaskokemusta strategisena painopistealueena, mutta vastanneista silti vain 38 prosenttia on määritellyt asiakaskokemuksen kehittämiseksi selkeät tavoitteet. Ainoastaan 24 prosenttia yrityksestä vastasi omaavansa tällaisen suunnitelman asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (TIVI 2016).

Olen työskennellyt seitsemän vuotta IT-yrityksessä, joka myy valmisjärjestelmäratkaisua. Työvuosieni aikana minulle on kertynyt käsitystä siitä, millaista yhteistyö asiakkaan ja järjestelmätoimittajan välillä on. Tuotetuessa työskennellessäni olen kohdannut järjestelmän hankkineen tahon eri käyttäjäryhmiä. Nykyisin työskentelen yrityksen koulutukset, konsultoinnit ja projektit tiimissä, jonka tehtävänä on asiakkaiden tukeminen ohjelmien ja rajapintojen käyttöönotoissa sekä organisaatiomuutoksissa ja ohjelmien käyttötapojen suunnittelu yhteistyössä tuotekehityksen kanssa. Idea tähän tutkimukseen syntyi tarpeesta kartoittaa yrityksen käyttöönottoprojektimallin nykytila ja selvittää, miten sitä voisi kehittää. Itse olen seurannut mielenkiinnolla yleistyneitä keskusteluita asiakaskokemuksesta ja sen strategisista hyödyistä. Asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä

suositellaan hyödynnettävän asiakaspolkukarttaa. Tutkimuksessani aion selvittää, millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita tietojärjestelmän toimittaja kohtaa käyttöönottoprojektin aikana. Lisäksi tutkin, millaista asiakaspolkukarttaa yritys voisi hyödyntää käyttöönottoprojektiensa kehittämisessä.

Tutkimuksessa vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Millaisia haasteita tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa ilmenee?
2. Millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä?

Tutkimus suoritetaan toimeksiantona pitkään alalla toimineessa IT-yrityksessä, joka tarjoaa asiakkailleen laajaa järjestelmäkokonaisuutta. Myös yrityksen käyttöönottoprojektit ovat tyypillisesti hyvin laajoja. Järjestelmällä on paljon loppukäyttäjiä ja käyttäjät jakautuvat erilaisiin käyttäjäryhmiin. Järjestelmätoimituksen jälkeen yhteistyö järjestelmätöimittajan kanssa jatkuu muun muassa koulutus- ja tukipalveluiden muodossa. Yritys haluaa selvittää käyttöönottoprojektimallinsa nykytilan ja mahdolliset kehittämiskohteet. Asiakastyytyväisyys on yritykselle tärkeää, ja pyrkimyksenä onkin tavoitella hyvän kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tarjoamista, jossa järjestelmänkäyttöönnotto toimii ensikohtaamisena järjestelmätöimittajaan ja itse tuotteeseen.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on rajattu tietojärjestelmäprojektin käyttöönottovaiheeseen, joten työssä ei käsitellä muita ohjelmistotuotannon vaiheita. Tutkimuksen toimeksiantajan toimittama



tuote on valmisjärjestelmä, mikä osaltaan rajaa tutkimuksen näkökulmaa valmistuotteisiin, joihin ei yleensä ole tarpeen räätälöidä uusia ominaisuuksia asiakkaalle ennen käyttöönottoa. Tutkimuksen oleellisena näkökulmana on järjestelmätuotteet, joiden käyttöönoton jälkeen asiakkaan yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa jatkuu.

Asiakaskokemus yrityksen liiketoimintastrategiana tulisi kattaa kaikki yrityksen osastot ja toiminnot. Laajuuden vuoksi tutkimuksessa rajataan asiakaskokemuksen tilan tutkiminen ja kehittäminen koskemaan yrityksen käyttöönottoprojekteja, joka on vain yksi yrityksen palveluprosesseista. Asiakaskokemusta tutkitaan B2B2C (business to business to consumer) -liiketoiminnan kannalta, sillä järjestelmän loppukäyttäjät tulisi myös huomioida asiakaskokemuksessa.

Tutkimuksessa korostuvat seuraavat keskeiset käsitteet, jotka työssäni määrittelen.

- tietojärjestelmä
- hankintaprosessi
- käyttöönottoprojekti
- asiakaskokemus
- asiakaspolkukartta

Tutkimuksen rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteista, rajauksesta ja tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu palveluhankinnasta, IT-käyttöönottoprojektin läpiviemisestä sekä asiakaskokemuksesta, joita käsittelen tutkielmassa luvuissa kaksi, kolme ja neljä. Teoreettisesta viitekehyksestä saadaan pohjaa teemahaastatteluun, jonka avulla kerätään tutkimusaineistoa yrityksen projektipäälliköiltä sekä asiakaspolkukartan mallintamiseen. Tutkimusaineiston avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin; millaisia haasteita tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa ilmenee sekä millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien kehittämisen työvälineenä.

Luvussa viisi esitän, miten tutkimus toteutettiin ja tämän jälkeen luvussa kuusi esitän tutkimuksessa saadut tulokset. Lopuksi luvussa seitsemän kertaan lyhyesti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pääpiirteet, esitän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sekä esitän tutkimuksen suositukset ja aiheet jatkotutkimukselle.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Työ suoritetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään yleensä haastattelua tai kyseilyä. Aineiston keruu- ja analyysitavat tulee olla systemaattiset, jotta haastatteluaineisto voi olla osa tutkimusta.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin; lomakehaastatteluihin (strukturoitu haastattelu) sekä teemahaastattelu. Lomakehaastattelussa haastatteli esittää tyypillisesti suurelle haastattelijajoukolle kiinteitä kysymyksiä tiukasti määrätystä kysymysalueelta ja aineistosta saatava tieto on yleensä pintapuolista. Teemahaastattelussa edetään vapaammin haastattelijan määrittelemien aihepiirien mukaisesti. Haastattelijajoukko on yleensä pienempi kuin lomakehaastattelussa, mutta aineistosta saatava tieto on syvällisempää. (Tiainen 2017.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään teemahaastatteluna järjestelmätoimittajan kahdelta työntekijältä, jotka toimivat käyttöönottoprojekteissa projektipäällikköinä. Lisään aineistoon myös omia muistojani kokemuksista, joita olen saanut työvuosieni aikana.

## 2 TIETOJÄRJESTELMÄRATKAISU PALVELUHANKINTANA

Yhä enemmissä määrin yritykset hankkivat ja ulkoistavat liiketoimintaansa tukevia toimintoja ja tarvitsemiaan tavaroita ja palveluita hankintoina muilta organisaatioilta keskityessään itse omaan ydinosaan. Tieto- ja viestintäteknologia on tehnyt mahdolliseksi uudenlaisten toimintatapojen kehittymisen, mikä on omalta osaltaan lisännyt käytävissä olevan tiedon määrää. Tehokkaasta tiedonhallinnasta on tullut yrityksille kilpailutekijä, jota monissa yrityksissä tavoitellaan. Kehitys on korostunut aiemmin etenkin teollisuudessa, mutta myös palvelualalla tiedonhallinnan merkitys kasvaa. (Huuhka 2017: 11, 17). Kehittyneet tietojärjestelmät antavat yrityksille uudenlaisia keinoja tehostaa liiketoimintaansa. Trendinä onkin, että yrityksen IT-strategia pyritään sovittamaan yhteen yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Yritysten tietojärjestelmäprojektit ovatkin tyypillisesti liiketoiminnan kehityshankkeita, joiden avulla toteutetaan strategiaa. (Myllymäki ym. 2011: 21.) Tietotekniikka tarjoaa useita uusia mahdollisuuksia organisaatioissa kasvattaa ja tehostaa henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistyötä, työssäoppimista ja työssä suoriutumista. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet tietotekniikkaan investoimisen parantaneen organisaatioissa niiden suoritusta ja tuottavuutta. (Korpelainen & Kira 2013: 2.)

Tietojärjestelmällä tarkoitetaan yksittäistä tietokoneohjelmaa- tai ohjelmistoa laajempaa kokonaisuutta, joka käsittää ohjelmien lisäksi myös ihmiset ja laitteet. Tietojärjestelmän tehtävä on käsitellä informaatiota niin, että sen avulla jokin toiminta tehostuu tai helpottuu. Informaatiolla viitataan organisoituun dataan, joka on muutettu merkitykselliseen muotoon loppukäyttäjää varten. Järjestelmä sen sijaan on joukko toisiinsa liittyviä osia, jotka operoivat yhdessä saavuttaakseen määrätyn tavoitteen vastaanottamalla sisältöä ja työstämällä siitä erilaisia tuotoksia. (Sarngadharan & Minimol 2009: 9-10, 19, 21.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen määrittelevät hankinnan seuraavasti:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet

niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 62.)

Hankintojen keskeinen merkitys on lisäarvon tuominen hankinnan tehneelle yritykselle ja yrityksen asiakkaille. Nykyiset määritelmät hankinnalle myös korostavat sen strategista puolta. Hankinta on strateginen toiminto, joka varmistaa sen, että organisaatiolla on käytössään omille toimilleen sopivimmat ulkoiset resurssit. Optimaalisin tilanne on silloin, kun toimittajien ja yrityksen toiminnot yhteen sovitetaan niin, että kaikki osapuolet saavat hyötyä toiminnasta. (Huuhka 2017: 24.)

Hankintojen ominaispiirteiden mukaan hankinnat on mahdollista jakaa viiteen pääryhmään; toistuvan tuotannon hankinnat, projektityyppisen tuotannon hankinnat, investoinnit, epäsuorat hankinnat ja välitettävät kauppatavarat. Jaottelu pääryhmiin auttaa hankintojen teossa, koska eri ryhmiin sisältyvät hankinnat vaativat erilaista sisäistä käsittelytapaa. Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen tekemiä hankintoja, jotka eivät liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun vaan niitä tarvitaan organisaation oman toiminnan toteuttamisessa. Esimerkiksi koneet ja laitteet, IT-järjestelmät ja ohjelmalisenssit, tukipalvelut ja informaatiopalvelut kuuluvat epäsuoriin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 59, 62-63.) Tyypillisesti epäsuorat hankinnat ovatkin yrityksen hallintoon, myyntiin ja markkinointiin sekä kiinteistöihin liittyviä tavaroita ja palveluita (Huuhka 2017: 44).

Yrityksen epäsuoriin hankintoihin sisältyy yleensä useita erilaisia hankintoja, jotka kohdistuvat organisaation sisällä eri käyttäjäryhmille. Tyypillistä onkin, että epäsuorat hankinnat ovat hajanaisesti hallittu organisaatiossa. Hajallaan oleva hallinta aiheuttaa vaikeuksia epäsuorien hankintojen johtamisessa ja raportoisessa, koska suurin osa hankinnoista tapahtuu koordinoimattomasti käyttäjien omasta toimesta aina tarvittaessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 62.)

## 2.1 Palvelu hankinnan kohteena

Palvelut koetaan usein vaikeaksi hankinnan kohteeksi. Palvelut ovat hankalasti määriteltäviä ja mitattavia kohteita, koska ne ovat moniulotteisia, mikä tekee niistä epämääräisiä. Palvelut ovat tyypillisesti myös prosessiluonteisia. Palvelun määrittelyyn sisältyy lisäksi herkästi subjektiivisia ulottuvuuksia sekä mittareita. Usein palvelun määrittelyssä käytetään palvelutasosopimuksia (*engl. Service Level Agreement*), joka korostaa palvelun tasoa sen sisällön sijasta, mikä voi aiheuttaa sen, että sopimuksessa sovitaan vääristä asioista. Riskinä on epäselvyydet palveluntason kokemisesta, mikäli määrittelyä ei ole tehty kunnolla sisäisesti organisaatiossa itselleen eikä ulkoisesti palvelun toimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 202, 210-211.)

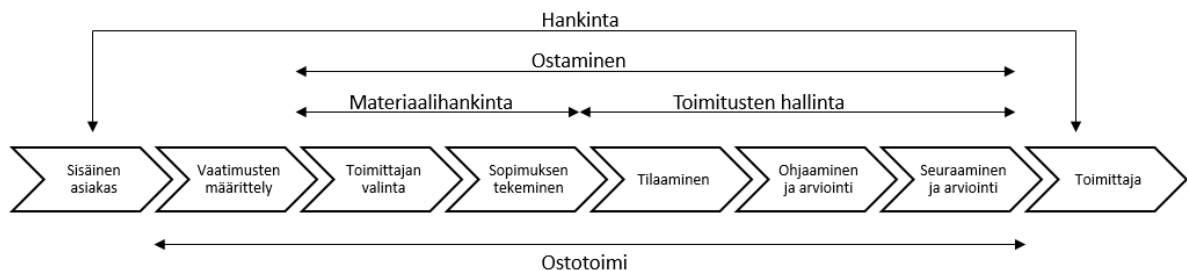
Usein palvelut sisältävät myös niin sanottuja piilopalveluita, joita ovat esimerkiksi laskutus, valitusten käsittely, ulkoiset tietoverkkopalvelut, tuotedokumentaatiot ja tilapäiset vuorovaikutustilanteet hankkijan ja toimittajan välillä. Nämä toimet palvelutuottajat käsittelevät usein myös itse vain rutiininomaisiksi toimiksi ilman, että ne vaikuttavat palvelumaksuun, vaikka niiden osuus palvelun toteuttamisen kustannuksista voi olla huomattava. Kun hankinnan kohteena on asiantuntijapalvelu, osaamisen rooli ja kanssakäyminen asiakkaan kanssa korostuu. Keskeisin haaste on, miten osaaminen saadaan siirrettyä asiakkaalle ja miten varmistetaan se, että oppiminen on tapahtunut ja hyötyjen vaikutus on pysyvää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 211-212.)

## 2.2 Palvelun hankintaprosessi

Oli hankinnan kohteena tavara, materiaali tai palvelu, hankintaprosessi on pohjimmiltaan samanlainen. Keskeisintä on tarpeen ja tavoitteiden määrittäminen tarkkaan, toimittajamarkkinoiden selvittäminen sekä optimaalisimman vaihtoehdon etsiminen. Palvelun hankintaprosessista voidaan tunnistaa seitsemän eri vaihetta, jotka on sovellettavissa yleisesti monimutkaisten palveluiden hankinnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 216.)

1. Tarpeet
2. Tulosvaikutukset
3. Toimittajamarkkinan mahdollisuudet
4. Hankintastrategian hahmottelu
5. Toimittajien etsintä ja kilpailutusprosessi
6. Toimittajasuhteen johtaminen
7. Kilpailun ja vaihtoehtojen mahdollisuuksien seuranta

Hankintaprosessi ei ole yksiselitteinen ja sen vaiheita on määritelty kirjallisuudessa eri tavalla. Vaiheiden määrä voi vaihdella, sillä toiset jakavat prosessin useaan yksityiskoh-  
taisempaan vaiheeseen toisten jakaessa prosessin vain muutamaan vaiheeseen. Kuvassa 1 esitetään toinen esimerkki hankintaprosessimallista.



Kuva 1. Esimerkki hankintaprosessimallista (Huuhka 2017: 13).

Hankintaprosessiin vaikuttaa se, hankitaanko palvelua yksityisellä sektorilla vai julkisella sektorilla toimivaan organisaatioon. Prosessi näiden kahden eri sektorin hankinnoilla on suurin piirtein samanlainen lukuunottamatta muutamia eroavaisuuksia, joihin hankintalain vaatimukset vaikuttavat. Hankintalain tuntemus on tärkeää sekä julkisella sektorilla toimivassa organisaatiossa, mutta myös palvelutoimittajalla.

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta

(Hilma 2008). Hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2017).

Hankintalainsäädäntö ei koske yksityisen sektorin hankintoja, mikä mahdollistaa vapaamman hankintaprosessin toteutumisen. Yksityiseen sektoriin luokitellaan ne, joilla työnantajana on yhtiö, myös valtioenemmistöinen tai kunnan omistama yhtiö, yksityinen henkilö, yritys, säätiö, osuuskunta tai yhdistys sekä itsenäiset yrittäjät ja ammatinharjoittajat (Tilastokeskus 2017). Lisäksi voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, esimerkiksi kirkko ja seurakunnat, kuuluvat yksityisen sektorin piiriin. Kuitenkin myös yksityisen sektorin hankinnoissa noudatetaan yleisiä kauppalakkeja, jotka vaikuttavat hankintaprosessiin.

Koska julkisen sektorin tietojärjestelmähankinnat vaikuttavat merkittävän laajaan ihmisjoukkoon, käyttäjien kokemat ongelmat usein nousevat esiin valtakunnallisissa keskusteluissa. Julkisia hankintoja tehdessä järjestelmän käytettävyys ei ole tyypillisesti selkeä vaatimuskriteeri julkisten hankintojen kohdentuessa taloudellisesti suotuisampaan toimitajaan. Jotkut tutkijat ovat argumentoineet, etteivät julkisen sektorin toimijat halua painottaa ja sisällyttää käytettävyyttä vaatimuskriteereihinsä, koska he eivät ole valmiita ottamaan vastuuta siitä vaan kokevat järjestelmän toimivuuden olevan täysin toimittajan vastuulla. Järjestelmien muokattavuus kuitenkin mahdollistaa käytettävyyden parantamisen, minkä vuoksi asiakkaan tulisi myös ottaa vastuuta järjestelmän käyttöönoton aikana. (Tyllinen, Kaipio, Lääveri & Nieminen 2016: 1-2.)

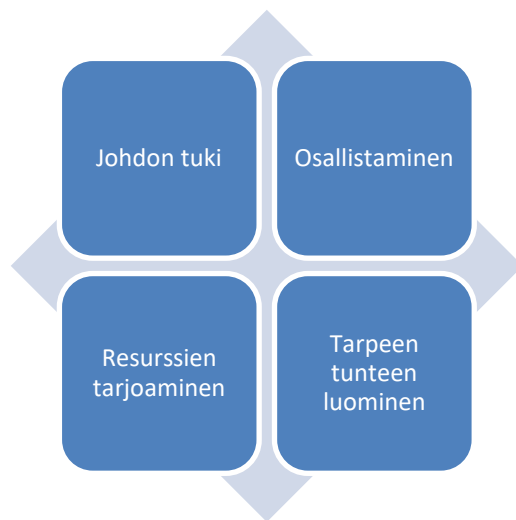
Jos hankinnan tarvetta ja toivottuja palvelutasovaatimuksia ei ole määritetty riittävän tarkasti ja järkevästi, on riski että hankinta koetaan epäonnistuneeksi. Onnistuneen hankintaprosessin edellytyksenä on perusteellinen valmistautuminen ja suunnitelmallisuus. Sopimukset ovat keskeisessä osassa palveluhankintaprosessia, sillä niiden avulla käy ilmi, mitä on suunniteltu toimitettavaksi ja mitä seuraa, jos sovitut asiat eivät toteudukaan. Sopimuksien merkitys korostuu juuri siinä tilanteessa, kun jokin asia menee

pieleen. Molempien osapuolien etujen mukaista on käydä ennen toimitusta läpi asiat, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia ja arvioida niiden seuraukset kustannuksineen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 82, 276.)

### 2.3 Muutoksenhallinta osana hankintatoimea

Muutoksenhallinta yrityksessä on tärkeä osa hankintatoimia. Kun muutoksenhallintaan panostetaan heti alusta alkaen, saadaan uudet käytännöt tehokkaammin käyttöön ja vältetään muutosvastarinnalta, mikä hidastaa hankinnan tuomien hyötyjen saavuttamista. Johdon tuki, henkilöstön osallistaminen, resurssien tarjoaminen ja tarpeen tunteen luominen ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen aikana (ks. kuva 2). Oleellisinta muutoksen hallinnassa on muutosten määrittäminen. Sen avulla voidaan viestiä, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sen avulla pyritään. Ihmisten on vaikeampi sitoutua muutokseen, jos eivät tiedä perusteluja sille. Tiedottaminen, ihmisten sitouttaminen ja kouluttaminen ovat keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi. Yrityksen hankintastrategian toteutuminen tarkoittaa yleensä myös uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Muutokset aiheuttavat helposti stressiä, mikä taas lisää vastarintaa. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, joka voi osaltaan vaikuttaa projektien epäonnistumiseen, minkä vuoksi siihen vaikuttaminen on tärkeä tavoite muutoksenhallinnassa. Muutoksenhallinnassa ennakoidaan toimenpiteet, joilla tasoitetaan ihmisten kokemaa muutosta ja nopeutetaan uusien toimintatapojen hyväksymistä. (Huuhka 2017: 71, 129-130.)





Kuva 2. Menestyksellisen muutoksen keskeiset tekijät (Huuhka 2017: 130-131).

Muutoksen läpivieminen yrityksessä vaatii johdolta vahvaa ja näkyvää sitoutumista ja tukemista. Viestintä ja eri sidosryhmien yhteistyö osallistavat ihmisiä muutokseen, mikä antaa heille tunnetta siitä, että ovat olleet mukana toteuttamassa muutoksen läpivientiä ja ovat voineet vaikuttaa siihen. Johdon tulee myös tarjota riittävät resurssit muutoksen toteuttamiseen. Resurssien rajoittaminen saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa hankkeen epäonnistumisen. Tärkeää on myös se, että ihmiset kokevat tulevat muutokset tarpeelliseksi, jolloin muutoksen vastustaminen heikkenee. Heille täytyy esittää visio, miksi muutos on tarpeen ja mihin sillä on tarkoitus pyrkiä. Hankkeen aikana on hyvä viestiä aktiivisesti tulossa olevista muutoksista. (Huuhka 2017: 130-131.)

Tutkimukset ovat osoittaneet uuden tietojärjestelmän omaksumisen ja vakiinnuttamisen haastelliseksi organisaatioissa käyttäjien keskuudessa. Käyttäjien muutosvastarinnan seuraukset osoittavat sen, että loppukäyttäjillä on tärkeä ja aktiivinen rooli uuden tietojärjestelmän käyttöönoton aikana. Tämän vuoksi käyttäjien kokemukset tulisi ottaa enemmän huomioon. Aalto yliopistossa on tehty aiemmin tutkimus siitä, millaisia ongelmia käyttäjät kohtaavat uutta tietojärjestelmää käyttöönotettaessa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kolmen eri organisaation työntekijöitä, jotka kävivät läpi uuden tietojärjestelmän

käyttöönoton. Tuloksena havaittiin yhteensä 666 ongelmaa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suurin osa ongelmista kohdistui sosiaaliseen kontekstiin (53%), toiseksi eniten ongelmia kohdistui työkaluihin (35%) ja loput ongelmat kohdistuivat toimintaan (12%). (Korpelainen ym. 2013: 2, 9.)

Sosiaalisen kontekstin ongelmat ovat peräisin ristiriidoista, jotka tulevat esiin silloin kun organisaation säännöt, kuten täsmälliset ja epäsuorat määräykset, normit ja sopimukset törmäävät yksilöiden aikeiden ja tavoitteiden kanssa. Tällaiset ristiriidat ovat seurausta siitä, kun muiden työntekijöiden, järjestelmälle nimettyjen tukihenkilöiden ja esimiesten toimet eivät ole yhtenevät tai ne eivät tue uuden järjestelmän omaksumista. Toiminnan organisoimattomuus koetaan ongelmaksi. Kun esimiesten tai järjestelmän tukihenkilöiden toimenpiteet järjestelmän esittelyn ja omaksumisprosessin aikana eivät kohtaa työntekijöiden tarpeita ja odotuksia, aiheutuu järjestelmää kohtaan helposti vastustusta. Tähän voi vaikuttaa se, etteivät myöskään kaikki tukihenkilöt ja esimiehet ole omaksuneet vielä uutta rooliaan ja tehtäviään järjestelmän käytössä. (Korpelainen ym. 2013: 9-10.)

Tutkimuksessa merkittävimmät ongelmat uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa siis kohdistuivat epäselviin sääntöihin, normeihin ja työmenettelyihin. Tämä korostaa sosiaalisen näkökulman tärkeyttä, kun uutta tietojärjestelmää otetaan organisaatiossa käyttöön. Tutkimuksen aikana huomattiin, että pelkkä järjestelmäkoulutus ei yksin riitä vaan onnistunut omaksuminen vaatii enemmän juuri sosiaalista väliintuloa ja innovointia. Tutkimus osoitti lisäksi sen, että työntekijät muuttuvat hitaasti, sillä osa työntekijöistä haluaa jatkaa työskentelyä vanhojen tapojen mukaisesti. He tyypillisesti kokevat vaikeuksia ajatella työprosessejaan uudella tavalla. Käyttäjät tarvitsevat siten aikaa ja tukea oppiakseen ja sisäistääkseen uuden järjestelmän käytön. (Korpelainen ym. 2013: 11.)

Tutkimusten määrä teknologian hyväksymisestä on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Lukuisia tapaustutkimuksia on suoritettu, jotta on voitu tunnistaa ja selittää tekijät, jotka vaikuttavat teknologian omaksumiseen ja sen vastustamisen minimoimiseen. Useissa tutkimuksissa on hyödynnetty Fred Davisin vuoden 1989 Teknologian hyväksymismallia (*engl. Technology Acceptance Model, TAM*), jonka

avulla pyritään selvittämään tekijät, joilla on vaikutusta tietoteknisten ratkaisujen omaksumiseen. TAM-mallin mukaan käyttöaikomukseen ja varsinaiseen käyttöön vaikuttavat koettu helppokäyttöisyys (*engl. perceived ease of use*) ja koettu hyödyllisyys (*engl. perceived usefulness*). (Teknologian tutkimuskeskusts VTT 2015.)

Tutkimuksessa, jossa tutkijat selvittivät TAM-mallia hyödyntäen syitä sille, miksi Saudi Arabian korkeakouluissa opettajat eivät ole tehokkaasti hyödyntäneet opetuksessaan käyttöönotettua verkko-oppimisympäristöä, tutkimuksen tulokset osoittivat, että käyttäjän motivaatio, organisaation tuki ja helppokäyttöisyys yhdessä ovat edellytys teknologian hyväksymiselle. Tässä tutkimuksessa verkko-oppimisympäristön helppokäyttöisyydellä ei ollut vaikutusta koetulle hyödyllisyydelle. Keskeisimmät tulokset olivat, että organisaation tuki, kuormitus, järjestelmän helppokäyttöisyys ja koettu hyödyllisyys vaikuttavat yhdessä käyttäjän motivaatioon. (Bousbahi & Alrazgan 2015.)

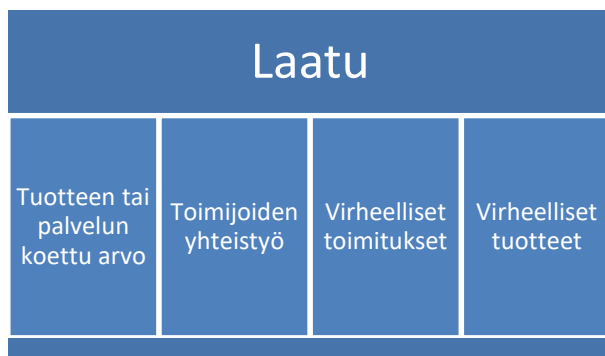
## 2.4 Hankinnan laadun mittaus ja arviointi

Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat joustavuus, luotettavuus, ketteryys ja reagointikyky. Joustavuudella tarkoitetaan palveluntarjoajan kykyä käsitellä yllättäviä tapahtumia siten, että ne vaikuttavat toimintaan mahdollisimman vähän. Yrityksen kyky täyttää esimerkiksi laatuun, toimitusaikaan, kustannuksiin ja saatavuuteen liittyvät sovitut asiat viestivät luotettavuudesta. Avoin yhteistyö on avain luotettavuuden parantamiseksi. Ketteryys on kykyä muuttaa nopeasti palveluun liittyviä tekijöitä esimerkiksi prosesseja tai tavoitteita ilman, että niistä seuraa haitallisia vaikutuksia. Reagointikyvyllä tarkoitetaan taitoa seurata toimintaympäristöä ja sen muutoksia sopeutuen niihin. Toimintaympäristön muutoksia voivat esimerkiksi olla kysyntä, ympäristövaatimukset, viranomaisten sääntely tai muut sellaiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Huuhka 2017: 186.)

Sen sijaan, että organisaatio lähtisi kilpailuttamaan uusia palveluntarjoajia, myös toimitajien kehittäminen voi olla yhtä kustannustehokas vaihtoehto. Silloin hankkija ja toimit-

taja tekevät yhteistyötä laadun parantamiseksi, mikä hyödyttää molempia osapuolia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 77.) Kun yritys tietää tarkalleen, mitä asiakas tarvitsee, se voi kehittyä vastaamaan tarpeeseen ja tuottaa siten tärkeää lisäarvoa asiakkaalleen. Ymmärryksen saavuttaminen vaatii asiakaspalautteen tehokasta hyödyntämistä ja nopeaa reagointikykyä tehdä tarvittavat muutokset. Edellytyksenä on myös asiakkaan sitoutuminen yhteistyöhön toimittajan kanssa. (Huuhka 2017: 26.)

Toimitusketjun tuottama laatu eli tuotteiden ja palveluiden vastaavuus asiakkaiden odotuksiin on tärkeä kilpailutekijä, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen (Huuhka 2017: 207). Lukuisat eri tekijät vaikuttavat laatuun, mutta keskeisimpinä niistä ovat koettu arvo, yhteistyö sekä virheelliset toimitukset ja tuotteet (ks. kuva 3).



Kuva 3. Laatutekijät toimitusketjussa (Huuhka 2017: 207).

Tärkeimpiä laadunhallinnan mittareita on asiakkaan kokemaa arvoa tuotteelle tai palvelulle. Koettu arvo nimittäin kertoo sen, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Tätä tietoa hyödyntämällä palveluntarjoaja voi kehittää toimintaansa ja palveluitaan vastaamaan paremmin markkinoiden vaatimuksia. Toimijoiden välinen yhteistyö taas on kriittinen tekijä toimitusketjun suorituskyvyn osalta. Yhteistyön toimivuudessa tiedonjaolla ja viestinnällä on merkittävä osa. Virheelliset toimitukset taas aiheuttavat lisäkustannuksia ja vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Virheellisiä toimituksia voi-

daan minimoida parantamalla tiedonhallintaa ja tilausten käsittelyä. Lisäksi on hyvä tarkistaa aina, että toimitus varmasti vastaa sitä, mitä on tilattu. Virheet tuotteessa aiheuttavat myös ylimääräisiä kuluja ja vaikuttavat lisäksi yrityksen maineeseen, minkä vuoksi on tärkeää panostaa laadunvarmistukseen. (Huuhka 2017: 207-208.)

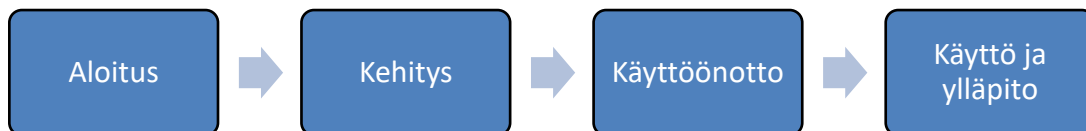
Hankinnan onnistumiselle ja toimittajalle asetetut tavoitteet vaihtelevat, minkä vuoksi laatua mittaavat mittarit ovat erilaisia. Pienien hankintojen osalta yleensä onnistumisen kriteerinä pidetään sujuvuutta, mutta kun kyseessä on suuri hankinta tavoitteet ja mittarit voivat olla moniulotteisia. Mittauksen avulla voidaan selvittää, miten toimittaja täyttää asiakkaan tarpeet ja tavoitteet sekä toimiiko se ohjeiden mukaisesti. Kuitenkin tyypillisesti monet yritykset eivät ylläpidä kunnolla kirjallista dokumentointia toimittajan seurannasta, jolloin mittariston hyödyt jäävät saavuttamatta. Palautteen antaminen on tärkeää, jotta toimittaja voi kehittää toimintaansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 311, 315.)

### 3 IT-KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN LÄPIVIENTI

Tarjouksen hyväksymisen ja sopimusten laatimisen jälkeen voidaan toimittaa järjestelmä ja aloittaa sen käyttöönotto. Käyttöönotossa järjestelmä tuodaan osaksi yrityksen jokapäiväisiä toimintoja (Turban ym. 2010: 532). Ennen varsinaista järjestelmän käyttöönottoa täytyy tehdä valmisteluita kuten olemassa olevan informaation siirtäminen vanhasta järjestelmästä uuteen, käyttäjien kouluttaminen sekä huomioida vaatimukset tiloilta ja tekniseltä ympäristöltä, jonne järjestelmä on tarkoitus asentaa (Pohjonen 2002: 37). Järjestelmän käyttöönotossa tärkeässä asemassa onkin suunnitella käyttöönotolle etenemispolku tai prosessi, jolloin muutoksen hallinta helpottuu (Vilpola & Kouri 2006: 44).

#### 3.1 Käyttöönottoprojektin vaiheet

Alter jakaa järjestelmän käyttöönottoprosessin neljään vaiheeseen (ks. kuva 4).



Kuva 4. Käyttöönottoprosessin vaiheet (Alter 2002: 474).

Käyttöönottoprosessi alkaa määrittelemällä tarpeet uudelle järjestelmälle. Aluksi selvitetään, mikä aiemmassa järjestelmässä ei toiminut, ja mistä johtuen järjestelmä on tarpeen vaihtaa uuteen eli millaiset perusvaatimukset järjestelmälle on asetettu. Aloitusvaiheen tärkein päämäärä onkin ymmärtää uuden järjestelmän tarkoitus ja tavoitteet. (Alter 2002: 475.)

Kehitysvaiheen aikana tehdään mahdolliset valmistelut ennen järjestelmän käyttöönottoa, kuten hankitaan ja konfiguroidaan laitteistoja, ohjelmistoja sekä muita resursseja, joita uusi järjestelmä vaatii. Kehitysvaiheessa varmistetaan järjestelmän toimivuus, ja että

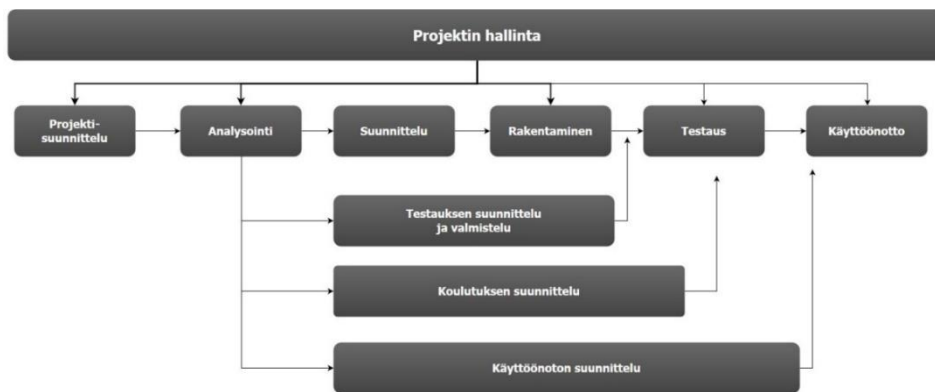
se vastaa odotuksia, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Tässä vaiheessa voidaan myös varmistaa, että myös jatkossa järjestelmää on mahdollista muokata uusien tarpeiden mukaiseksi. (Alter 2002: 476-477.)

Käyttöönottovaiheessa järjestelmä otetaan käyttöön yrityksessä ja varmistetaan sen käytön tehokkuus. Uusi järjestelmä mahdollisesti vaatii myös uusien toimintatapojen käyttöönottamista, minkä vuoksi on erityisen tärkeää puhua paljon uuden järjestelmän käyttämisestä. Tehokkaalla viestinnällä voidaan välttää virheet ja väärinkäsitykset järjestelmän käytöstä. (Alter 2002: 477-478.)

Käyttö- ja ylläpitovaihe sisältää järjestelmän kehittämisen, mukaan lukien mahdollisten vikojen korjaamisen. Vähintään tähän vaiheeseen sisältyy järjestelmän toimivuuden seuraaminen, jotta se tuo siltä vaaditut hyödyt yritykselle. Lisäksi järjestelmää voidaan joutua muokkaamaan mahdollisten muutosten mukaiseksi. (Alter 2002: 478.)

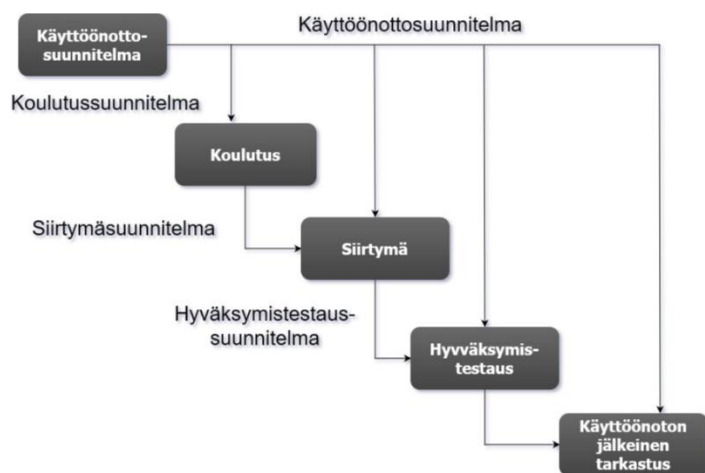
### 3.2 Käyttöönottosuunnitelma

Hankkeissa, joissa kehitetään uutta järjestelmää, käyttöönoton suunnittelu aloitetaan ohjelmistokehityksen elinkaareissa suunnitteluvaiheen alussa jatkuen läpi suunnittelu-, rakennus- ja testausvaiheiden päättyen ennen järjestelmän käyttöönoton alkamista (ks. kuva 5).



Kuva 5. Ohjelmistokehityksen elinkaari (Murch 2002: 59).

Valmisjärjestelmän käyttöönotto ei sisällä asiakkaan tarpeiden määrittelyä tuotteen suunnittelua ja toteuttamista varten, vaan projektissa keskitytään järjestelmän käyttöönotto-vaiheen suunnitteluun ja läpivientiin. Käyttöönottoprojektin alussa laaditaan käyttöönottosuunnitelma (ks. kuva 6), jossa kuvataan, miten käyttöönotto tullaan viemään läpi. Käyttöönottosuunnitelmasta tulisi käydä ilmi vähintään, miten järjestelmän tulevat käyttäjät koulutetaan, miten uudet toimintatavat hyväksytetään, tullaanko konvertoimaan tietoja aiemmista järjestelmistä, onko tarvetta vanhan ja uuden järjestelmän rinnakkaiskäytölle sekä miten käyttäjäorganisaatio tulee osallistumaan hyväksymistesteihin. (Lehtimäki 2006: 176).



Kuva 6. Käyttöönottosuunnitelma (Alter 2002: 485).



Alterin mallin mukaan käyttöönottosuunnitelma sisältää koulutussuunnitelman, siirtymäsuunnitelman sekä hyväksymistestaussuunnitelman. Nämä suunnitelmat kattavat käyttöönottoprojektin vaiheet, jotka Alterin mallin mukaan etenevät ensin koulutuksesta siirtymävaiheeseen, jossa järjestelmä otetaan asiakkaalla käyttöön. Tämän jälkeen järjestelmä hyväksymistestataan käytännössä ja lopuksi vielä suoritetaan käyttöönoton jälkeinen tarkastus.

### 3.3 Keinoja onnistuneeseen käyttöönottoprojektiin

Kokemus projektin onnistumisesta on subjektiivinen riippuen kenen näkökulmasta sitä arvioidaan. Järjestelmien toimittamiseen keskittynyt IT-palveluntarjoaja voi kokea projektin onnistuneeksi kun se toimittaa järjestelmän sovitussa aikataulussa ja budjetissa, mutta käyttöönottoprojektin päättyessä on asiakas se taho, joka viime kädessä määrittelee, onko projekti onnistunut vai ei. Projektin ei välttämättä tarvitse täyttää kaikkia aluksi määriteltyjä tavoitteita onnistuakseen, jos projektin tulokset täyttävät asiakkaan tarpeet ja he ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Silloin esimerkiksi budjetin ylittyminen ei välttämättä määrittele vielä projektia epäonnistuneeksi. Vastaavasti esimerkiksi tilanteessa, jossa tavoitteet täyttyivät, mutta järjestelmän käyttöönotto ei ole mennyt sujuvasti, mistä johtuen loppukäyttäjät vieroksuvat järjestelmää, voi asiakas todeta projektin epäonnistuneeksi. On myös mahdollista, että projektin aikataulu venyy asiakkaan omien sisäisten päätösten viivyttelyn seurauksena ja tästä lopuksi syyllistetään järjestelmän toimittajaa. (Myllymäki ym. 2011: 10-12.)

Vuonna 2013 julkaistussa puolalaisessa tutkimuksessa tutkittiin klassisten projektin menestystekijöiden merkitystä hankinnan tehneiden organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimus kohdistui puolalaisiin yrityksiin, jotka olivat tehneet merkittävän tietojärjestelmäinvestoinnin. Sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tulokset osoittivat, että vaikka organisaatiot arvostivat klassisia projektinhallinnan toimenpiteitä, he eivät kuitenkaan nähneet niitä projektin menestykseen vaikuttavina tekijöinä, jos hankkeen tavoitteet saavutettiin. Kyselyyn vastanneet yritykset eivät siis määrittäneet budjettia ja aikataulua menestyksen kriteereiksi, silloin kun toiminnalliset vaatimukset oli saavutettu. (Lech 2013.)

Tutkimuksen tuloksina havaittiin, että projektin laajuutta voidaan muuttaa silloin, kun sillä reagoidaan projektiympäristön liiketoiminnan muutoksiin, epävarmuuden vähentämiseen projektin toteutuksen aikana tai tilanteissa kun projektinhallinta epäonnistuu. Budjettia ja/tai aikataulua voidaan lisätä projektin laajuuden uudelleen määrittelyn vuoksi, mikä johtui sellaisista liiketoiminnan muutoksista, joita ei voitu ennakoida alkuperäisen hankesuunnitteluvaiheen aikana. Budjettia ja/tai aikataulua voidaan lisätä myös tilanteissa, joissa pyritään poistamaan hankesuunnitelmassa ilmaantuneita epävarmuuksia. Tutkimus siis vahvisti sen käsityksen etteivät muutokset aikataulussa, budjetissa ja toiminnallisuudessa ole este projektin onnistumiselle, silloin kun muutoksilla mukaudutaan projektiympäristön muutoksiin ja muutoksien avulla organisaation hankinnan tavoitteet saavutetaan. (Lech 2013.)

Koska tietojärjestelmähankinnat tehdään liiketoiminnan kehittämiseksi, niiden tulee toteuttaa yrityksen strategiaa. Yrityksen ylin johto vastaa strategian laatimisesta ja määrittää projektiryhmän toteuttamaan hankkeen. Hankkeen kohteena on yrityksen henkilökunta. Jotta projekti onnistuu mahdollisimman hyvin, tulisi kaikkien sidosryhmien toteuttaa tavoitetta. On yleistä, että IT-projektit toteuttaa yrityksen IT-osasto, jolla ei ole tarvittavia edellytyksiä liiketoiminnan muutoksille tai johtaa muutoksenhallintaa henkilökunnan keskuudessa. (Myllymäki ym. 2011: 21.)

Projektin huolellinen suunnittelu ja valmistelu mahdollistavat onnistuneen käyttöönotto-projektin. Suunnitteluvaiheen määrittelyt ja dokumentointi voidaan kokea työlääksi ja aikaa vieväksi, mutta huolellisen pohjatyön hyödyt näkyvät sekä projektin aikana, mutta myös sen lopputuloksesta. Projektin valmistelussa tulisi huomioida vähintään strategia, laajuus, tavoitteet, prosessit ja sopimukset (ks. kuva 7). Näiden elementtien huomioiminen valmisteluissa antaa projektille hyvät lähtökohdat.



Kuva 7. Elementit projektin valmistelussa (Myllymäki ym. 2011: 38-42).

Jotta projekti toteuttaisi yrityksen laatimaa strategiaa, projektin valmisteluissa tulee huomioida yhteys siihen. Silloin projektin tavoitteet noudattavat strategiaa. Tavoitteiden tulee olla myös realistisia ja mitattavia. Projektin laajuus on tärkeää määrittää realistiseksi. Mitä laajempi projekti on, sitä suurempi riski epäonnistumiselle on. Kuitenkaan projekti ei saa jäädä myöskään liian suppeaksi, jolloin hyödyt jäävät saavuttamatta. Käyttöönottoprojekti kannattaakin nähdä osana laajempaa, vuosia kestävästä kehitysohjelmasta, jolloin osaprojektit voivat olla sopivan laajuisia. Nykyisten prosessien tunnistaminen selventää, mitä prosesseja tuleva kehitystyö koskettaa ja sitoo näiden prosessien omistajat projektiin. Tavoiteprosessien määrittäminen sisältyy toteutusvaiheeseen, mutta projektin valmisteluvaiheessa on kuitenkin tärkeää saada yleiskuvaus siitä, millaisia muutoksia nykyisiin prosesseihin tulee ja mitä muutoksilla haettavat hyödyt ovat. Sopimuksien on hyvä sisältää sekä järjestelmän käyttöönotto- että ylläpitovaihe. Sopimukset tulee laatia niin, etteivät ne sisällä liian laajoja ja vaikeasti hallittavia vastuuta tai riskejä. (Myllymäki ym. 2011: 38-42.)

Järjestelmän käyttöönottoprojektin aikana tulee huomioida konkreettisesti muutosjohtaminen, sillä muutaman tiedotteen lähettäminen hankkeen tavoitteista ei vielä riitä sitoutamaan henkilöstöä muutokseen. Tavoitteet olisi parempi miettiä jokaisen eri käyttäjäryhmän kannalta, jolloin on helpompi suunnitella ja toteuttaa muutosjohtamista tehokkaammin. Koko kehityshankkeen kokonaiskuvan mallintaminen helpottaa sen jakamista

osaprojekteiksi, jolloin laajuutta voidaan hallita selkeämmin. Kehityshankkeen läpivienti tarvitsee menestyäkseen positiivista virettä kaikilta siihen osallistuvilta. Onnistumiset projektin aikana ylläpitävät tarvittavaa virettä epäonnistumisien sen sijaan laskiessa sitä. Kun kehityshanketta ositetaan, voidaan toteuttaa ensin kaikkein välttämättömmät vaiheet nopeasti ja laadukkaasti, mikä helpottaa jatkoprojektien läpivientä. (Myllymäki ym. 2011: 43, 58-59.)

Yhteisten toimintatapojen sopiminen projektin alussa voi olla vaikeaa, mutta tärkeää, koska tietojärjestelmäprojekteissa osallisina on tyypillisesti eri organisaatioista ja yrityskulttuureista tulevia. Termistö on esimerkiksi osa-alue, jossa on herkästi vaara tulla väärinymmärryksiä. Tästä johtuen projektin alussa on hyvä yhdessä käydä läpi ja selventää tällaiset termit, joissa on riski väärinymmärryksille. Myös projektissa käytettävä projektinhallintamenetelmä olisi hyvä valita siten, että toisen osapuolen menetelmää käytetään yhteisenä viitekehyksenä. Hyvä projektinhallintamenetelmä perustuu yleisesti tunnettuun viitekehykseen ja että joku projektissa mukana oleva tuntee hyvin sen käytännöt. Yleisesti on tapana käyttää toimittajan projektinhallintamenettelyä, ellei asiakkaalla poikkeuksellisesti ole omaa vahvaa menettelytapaa. (Myllymäki ym. 2011: 58-59.)

Ruotsalaisessa vuonna 2014 laaditussa tutkimuksessa tutkijat selvittivät tekijöitä IT-projektien onnistumiselle. Tutkimuksessa projektien onnistumista tutkittiin yleisempien projektin onnistumista määrittelevien mittareiden eli projektin aikataulun, budjetin ja laadun näkökulmista. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin matemaattisesti Bayesin ehdollisen todennäköisyys teoreeman avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten eri menestystekijöiden lisääminen projektissa olisi kyselyyn vastanneiden mielestä vaikuttanut projektin lopulliseen aikatauluun, budjettiin ja laatuun.

Saaduissa tuloksissa kävi ilmi, että projektin aikatauluun eniten vaikuttavat menestystekijät koettiin olevan paremmuusjärjestyksessä johdon tuki, hyvät laskelmat, osaava tiimi, päämäärät ja tavoitteet sekä osaava projektipäällikkö. Budjettiin vaikuttaviksi menestystekijöiksi tuloksissa nousi ensimmäiseksi osaava projektipäällikkö, hyvät laskelmat, johdon tuki, päämäärät ja tavoitteet sekä laajuuden ja monimutkaisuuden hallinta. Parhaiten projektin laatuun vaikuttaneiksi menestystekijöiksi nousi listan kärkeen ensimmäiseksi

käyttäjien osallistuminen, taitava tiimi, päämäärä ja tavoitteet, sidosryhmien toimintatavat ja viidenneksi osaava projektipäällikkö. Tuloksista huomattiin, että aikatauluun, budjettiin ja laatuun vaikuttavat osittain eri menestystekijät. Merkittävin ero löytyi projektin laadun menestystekijöistä, joissa korkeimman tuloksen sai käyttäjien osallistuminen. Käyttäjien osallistuminen sijoittui aikataulun kriteereissä vasta listan sijalle 13. ja budjetissa sijalle 12. (Gingnell, Franke, Lagerström, Ericsson & Lilliesköld 2014: 12-13.) Nämä tulokset tukevat käsitystä siitä, miten tärkeää IT-projekteissa on saada käyttäjät osallistumaan, jotta lopputulos olisi sellainen, joka tukee heidän työtään ja siten vähentäisi myös muutosvastarintaa.

### 3.4 Projektityön haasteet organisaatiossa

Yleisesti projektityöskentelyssä ilmenneet haasteet liittyvät enemmän projektin hallintaan ja menetelmiin kuin käytössä olevaan tekniikkaan, työvälineisiin tai tuotteen sisältöön. Projektiryhmään kuuluvat asiantuntijat ovat päteviä tehtävään, mutta puutteellinen suunnittelu sekä organisointi aiheuttavat ongelmia. Ongelmien perimmäisten aiheuttajien selvittämisestä tekee haasteelliseksi se, että ongelmat saattavat näkyä muualla, jolloin todellista syytä pitäisi osata etsiä laajemmin. (Ruuska 2005: 38.)

Perusorganisaation toiminnan kokonaissuunnittelu tulee huomioida kun projekteja asetetaan, sillä projektin kustannukset ja hyödyt tulisi selvittää mahdollisimman kattavasti ennen projektin asettamista. Perusorganisaation johdon tulisi tehdä esiselvityksen pohjalta päätös, onko projekti kannattavaa asettaa tai voisiko sen mahdollisesti siirtää uuteen ajankohtaan resursointikysymyksen vuoksi. Perusorganisaation johdon sitoutuminen ja tuki on tärkeää, sillä perusorganisaation tehtävänä on osoittaa projektille riittävät resurssit. Projekti on riippuvainen perusorganisaation tekemistä päätöksistä. (Ruuska 2005: 38, 41.)

Tyypillinen ongelma on, että organisaatiolla on hankalaa vapauttaa henkilöitä täysipäiväisesti projektia varten, minkä seurauksena projektin tehtäviä suoritetaan muiden

töiden ohella. Tästä taas aiheutuu heikompi sitoutuminen projektin tavoitteisiin ja aikatauluihin. Ratkaisuna saatetaan lisätä useampia henkilöitä osapäiväisesti projektiin, minkä seurauksena projektiorganisaatio kasvaa ja tiedonkulusta tulee vaikeampaa. Pienempi projektiryhmä, jonka resurssit on sidottu projektiin on tehokkaampi kuin iso projektiorganisaatio, johon kuuluvat hoitavat projektia muiden töiden ohessa. (Ruuska 2005: 41-42.)

Projektin raja-  
us on haastavaa, mutta tärkeä tehdä, koska se määrittää sen, mitä tehtäviä projektiin sisältyy. Mikäli on mahdollista, että projektin aikana syntyy väärinkäsityksiä projektiin kuuluvasta sisällöstä, on rajauksessa hyvä mainita erikseen, mikä ei sisälly projektiin. Ongelmia syntyy siitä, jos molemminpuolisesti projektin alussa ei ole sovittu projektin päälinjausta. Uusien tehtävien lisäämistä kesken projektin tulee harkita tarkasti ja mitä pidemmällä projektissa ollaan, sitä enemmän muutosehdotuksien hyväksymistä tulisi välttää. Lisätyö ei välttämättä ole kestoaltaan kuin pari päivää, mutta vaatii ylimääräistä suunnittelua ja tarkistusta, mikä kasvattaa sen kesto-  
a. Kun yllättäviä lisätoita ilmenee projektin aikana useampia, syntyy niistä yhdessä jo huomattavaa viivettä ja lisätunteja projektiin. Projektin aikana usein ilmenevät muutostarpeet ja rajauksen tarkistamiset kielivät puutteellisesta projektisuunnitelmasta. (Ruuska 2005: 39-40.)

Haasteita tuovat myös linja- ja projektiorganisaation väliset näkemyserot. Perusorganisaation tehtävänä on määritellä projektin tavoitteet, tarjota resurssit projektin toteuttamiseen, asettaa projekti sekä hyödyntää lopulta projektin lopputuloksia. Haasteet liittyvät usein projektin ja sen ympäristön välisiin ristiriitoihin, sillä linjaesimiehet välttelevät antamasta tarpeeksi toimivaltuuksia projektipäällikölle. Tästä seuraa sitä, että projektipäällikön tulee vastata sekä projektin johtoryhmälle että linjaesimiehelle. Projektipäälliköllä olisi hyvä olla sopiva määrä sekä vastuuta että valtaa. (Ruuska 2005: 42-43.)

Lähtökohtaisesti ongelmana voi olla jo projektille asetetut epärealistiset tavoitteet. Vaatimusten ja aikataulun tulisi peilautua projektille osoitettuihin resursseihin, jotta projektin toimintaedellytykset ovat toimivat. Tyypillisesti aikataulut eivät pysy, koska projektilla ei ole riittävästi resursseja aikataulussa pysymiseen. Tiukat resurssit tyypillisesti johtuvat

sisäisistä kehittämistavoitteista tai siitä, että ulkoiset paineet kuten kilpailijat saavat perusorganisaation johdon vaatimaan nopeammin tuloksia. Projektille on haastavaa järjestää resursseja tai sitä ei tehdä, koska töiden järjestely vie liikaa aikaa. Projektioorganisaatio taas helposti suostuu aikatauluihin, jotka eivät ole realistisia, totellakseen tai miellyttääkseen johtoa. Lisäksi se, että ennen kuin projektin rajauksista on kunnolla sovittu, laaditaan sitovia suunnitelmia, jotka vaikuttavat jatkossa projektiin. (Ruuska 2005: 44.)

Ongelmaksi saattaa koitua myös projektin työvälineiden ja menetelmien liiallinen korostaminen. Projektityössä tulee muistaa, että ne ovat vain apuvälineitä eikä niihin saisi turvautua liian vahvasti. Projektin aikana olisi järkevää myös tuottaa vain sellaisia dokumentteja, joita tarvitaan myöhemmin. (Ruuska 2005: 46.) Dokumenttien laatiminen ja ylläpitäminen vaatii aikaa, minkä vuoksi on tärkeää tuottaa niitä suunnitellusti. Mikäli dokumentaatiota pyritään tuottamaan projektin aikana paljon vain näön vuoksi, niiden sisältöön todennäköisesti ei panosteta paljon, jolloin niiden hyöty jää myös vähäiseksi.

Projektisuunnitelma luo pohjan projektin hallintaan. Jos projektisuunnitelma laaditaan huolimattomasti, on projektiryhmän haastavaa toteuttaa projektia. Suunnitteluvirheitä ovat yleensä liian optimistiset työmäärä- ja aikatauluarviot, henkilöiden käytettävyyden yliarvioiminen ja projektin jäsenien työkokemuksen huomiotta jättäminen. Lisäksi ei oteta huomioon projektin resurssien riippuvuuksia muihin tehtäviin ja projekteihin. Aikataulun laatiminen on projektisuunnitelmassa keskeisessä osassa, koska siihen perustuen projektin ennakkointia ja etenemistä seurataan. Ongelmia aiheuttaa, jos projektin elinkaari on epäselvä ja sille ei ole asetettu välitavoitteita. Projektilla tulee olla määritettynä selkeästi alkamis- ja päättymisajankohdat. Tyypillisesti projekteilla on ollut ongelmana jatkua päättymisajan ja tavoitteen saavuttamisen jälkeen jo ylläpitovaiheeseen. Tämän aiheuttaa epäselvät valmistumiskriteerit sekä se, että projektia ei päätetä tarpeeksi määrätietoisesti. (Ruuska 2005: 46-48.)

### 3.5 Projektin riskien hallinta

Projektipäälliköiden tulee kehittää riskienhallintasuunnitelma, jossa kuvataan, miten he tunnistavat projekteissa ilmenevät riskit ja miten käsittelevät niitä. Riski on jokin todennäköinen ongelma, joka voi ilmaantua projektin aikana ja jolla on negatiivinen vaikutus projektiin. (Cobb 2012: 87.) Riskien hallinnan tarkoituksena on hallita ja pyrkiä minimoimaan epävarmuutta ja muuttuvia olosuhteita projektin aikana. Pienetkin ongelmat saattavat aiheuttaa lisäkustannuksia ja aikataulun ylittymistä, jos niitä kertyy projektin aikana useampi. Riskien hallinta koostuu riskien analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteiden sopimisesta sekä seurannasta ja riskilistan ylläpitämisestä. (Ruuska 2005: 222.)

Riskienhallintaprosessi alkaa tunnistamalla ensin projektista riskitekijät. Tämän jälkeen arvioidaan riskien todennäköisyys ja niiden mahdolliset vaikutukset. Kun riskien todennäköisyydet ja mahdolliset vaikutukset on listattu, täytyy suunnitella, miten niitä tullaan käsittelemään. Riskejä voidaan käsitellä joko hyväksymällä, välttämällä, vähentämällä tai siirtämällä ne. Pienempien riskien kohdalla todennäköisesti niiden olemassa olo hyväksytään ilman merkittäviä toimenpiteitä. Isompia riskejä mahdollisesti käsitellään esimerkiksi muuttamalla suunnitelmaa siten, että ongelma vältetään, minimoimalla riskin aiheuttamaa haittaa tai siirtämällä riskin toisaalle. Tätä prosessia toistetaan läpi kun projektisuunnitelmia kehitetään ja arvioidaan. Tietojen perusteella laaditaan riskienhallintasuunnitelma, jossa nimetään riskeille vastuuhenkilöt ja kuvataan, mitä he tekevät riskin ilmaantuessa. Projektin aikana valvotaan ja vastataan riskeihin sekä arvioidaan riskienhallinnan toteuttamista. (Cobb 2012: 88.)

Riskianalyysin tarkoituksena on välttää projektin aikana ne tekijät, joilla on mahdollisuus estää projektin toteutuminen. Jotta riskien hallintaa voidaan toteuttaa, täytyy mahdolliset riskit kvantifioida huomioiden niiden vaikutus aikatauluun, kustannuksiin, työmäärään sekä tuloksen laatuun. Listattujen riskien tulisi siis olla toisiinsa verrattavia ja sellaisia, jotka voidaan asettaa järjestykseen. Projektissa kannattaa hallita niitä riskejä, joiden toteutuessa niiden vaikutus projektin lopputulokseen on suurin, kun otetaan huomioon riskin todennäköisyys kerrottuna riskin vaikutuksella. Näin menetellään, koska jos tarkastellaan ja hallitaan vain riskejä, joilla on suurin vaikutus projektille, niiden



todennäköisyys tapahtua voi sen sijaan olla hyvin pieni. Jos riskin toteutumisesta ei ole mahdollista pienentää, tulee pyrkiä hallitsemaan riskin aiheuttamia seurauksia siten, että niiden haitta tulisi olemaan mahdollisimman vähäinen. Jokaiselle riskille nimetään ainakin yksi henkilö, jonka toimenpiteitä tai päätöksiä tarvitaan ongelman ilmaantuessa. Tämä henkilö voi olla myös projektin ulkopuolinen taho. Kuitenkin jokaisella riskillä tulee olla nimettyä myös vastuuhenkilö, joka kuuluu projektiryhmään. (Ruuska 2005: 224-227, 229.)

Tehokkaan ja hyvin hoidetun riskien hallinnan tulisi johtaa yksittäisten riskitekijöiden sijoituksen laskuun riskilistalla ja lopulta poistamaan ne. Projektin aikana tulisikin käydä riskilistaa läpi arvioiden jokaisen riskin kohdalta niiden sen hetkinen tila sekä vaadittavat toimenpiteet ja tämän perusteella laaditaan uusi ajankohtainen riskilista. Riskianalyysissa on löydettävä ja eliminointava riskien perimmäiset aiheuttajat, minkä avulla riskit saadaan poistettua listalta. Riskien hallinta ei ole tehokasta, mikäli riskilistalla pysyvät samat riskit läpi projektin. Riskien pysyminen listalla voi myös viitata siihen, että listatut riskit eivät ole todellisia riskejä. (Ruuska 2005: 228-229.) Hyvää projektin hallintaa on, jos siitä on tehty tapa, jossa kaikki pitävät silmällä potentiaalisia ongelmia ja vastaavat niistä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ongelmia ei piilotella vaan tuodaan julki haasteina, jotka voidaan ratkaista yhdessä. (Cobb 2012: 89.)

Riskien hallintamenetelmät ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana iteratiivisemmiksi kun projektin eri vaiheisiin on sisällytetty jatkuvaa seuranta ja tarkistamista. Projektin hallinnan ja projektin riskien hallinnan yhteydessä nouseekin usein esille Lessons Learned -menetelmä. Lessons Learned on menetelmä, jonka tarkoituksena on luoda tietoutta analysoimalla koettuja onnistumisia ja epäonnistumisia. Lessons Learned -menetelmässä ensisijainen tavoite on kerätä, järjestää ja tallentaa hyödyllisiä tietoja, jotta ne voidaan muuttaa kokemukseksi ja tiedoksi tulevia toimia varten. Saatavilla on aiempia tutkimuksia Lessons Learned -menetelmän integroimisesta osaksi organisaatioiden projektin hallintaa. Kuvassa 8 esitetään vuonna 2015 laaditussa tutkimuksessa esitetty mallinnus projektin hallinnan, riskien hallinnan ja Lessons Learned menetelmien yhteydestä toisiinsa. (Manotas-Niño, Clermont, Geneste & Halabi 2015: 2-3.)



Kuva 8. Lesson Learned -menetelmän yhteys projektinhallintamenetelmiin (Manotas-Niño ym. 2015: 3).

Mallissa jokainen pallo edustaa yhtä menetelmää, joka hyödyntää tiettyjä työkaluja, tekniikoita, prosesseja ja taitoja projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Kahden pallon välinen liittymäkohta esittää jaetut tiedot, jotka ovat hyödyllisiä riskien hallinnan kehittämiseksi. Mallin keskellä on sijoitettu tietämyksen hallinta (*engl. Knowledge Management*) tuomaan yhteen yhteisen tiedon, kokemuksen ja tietämyksen. Manotas-Niñon ym. tutkimuksessa suurimmat haasteet olivat, miten parhaiten voisi kuvata riskien, projektin, ongelmien ja toimituksien yhteydet toisiinsa ja kehittää niiden pohjalta tietorakenne ja algoritmit kuvatakseen, määrittääkseen ja uudelleenkäyttääkseen kerättyjä kokemuksia. (Manotas-Niño ym. 2015: 3).

## 4 ASIAKASKOKEMUS TOIMINNAN KESKIÖSSÄ

Palvelualan merkitys maailmassa on kasvanut, sillä palveluita tarjotaan useilla erilaisilla aloilla kuten terveydenhuollossa, matkailussa, pankki- ja vakuutustoiminnassa ja televiestinnässä. Kuitenkin se, miten palvelu niissä kohdataan on erilaista. Myös-markkinat ovat siirtymässä yhtä enemmän tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisempään lähestymistapaan. Muutoksen seurauksena asiakaskokemus on alkanut kiinnostaa sekä tutkijoita että kaupallisia tekijöitä. Yritykset haluavat hyödyntää liiketoiminnassaan toimintamalleja, joiden avulla luodaan positiivista asiakaskokemusta, mikä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. (Sharma, Tiwari & Chaubey 2016: 1-2.)

Asiakaskokemus on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen teema monissa organisaatioissa ja keskusteluissa mediassa. Erityisesti palvelualalla asiakaskokemuksen tavoittelu on lisääntynyt laajasti. Useissa maissa on huomattu, että kilpailun lisääntyminen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi organisaatiot ovat pyrkineet keskittymään asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Kilpailukyvyyn, menestyksen ja nykyisen sekä tulevan kasvun takaamiseksi yrityksien on välttämätöntä huomioida asiakaskokemus. (Sharma ym. 2016: 2.)

Asiantuntijat ovat huomanneet, että asiakaskokemusta käsitteenä on käytetty usein liiankin herkästi kuvailemaan monia erilaisia yrityksen toimia, joilla ei ole oikeastaan tekemistä asiakaskokemuksen kanssa. Tämän pelätään aiheuttavan asiakaskokemuksen merkityksen heikentymistä. (Temkin Group 2017.) Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on siis kokemus, johon tunteet ja alitajuntaiset tulkinnat vaikuttavat. Tämä aiheuttaa sen, että yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas yrityksestä saa. Yrityksien on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan asiakkailleen. (Löytänä & Korteso 2011: 7.)

Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta siten, että palveluissa asiakas on passiivinen vastaanottaja. Tarjoamalla kokemuksia, yritykselle avautuu uusia keinoja

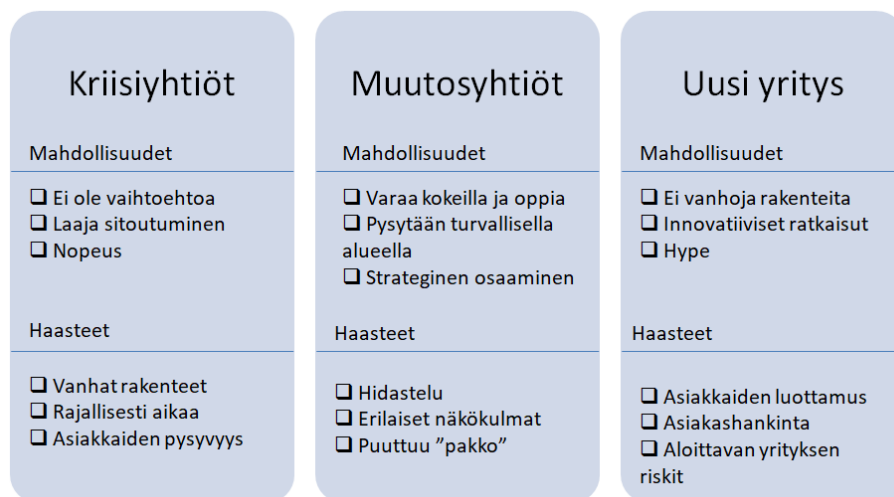
kasvattaa asiakkailensa luomaa arvoa ja siten syventää asiakassuhteita. Kokemuksien tarjoaminen edellyttää asiakkaan asettamista ensin toiminnan keskiöön ja järjestämällä sitten yrityksen omat toiminnot asiakkaan ympärille siten, että ne tuottavat arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011: 7, 10.)

#### 4.1 Asiakaskokemus liiketoimintastrategiana

Laatujohtamisen mallin (*engl. Total Quality Management*) kehittivät 1950 -luvulla W. Edwards Deming ja Joseph M. Juran. Laatujohtaminen on osittain asiakaskokemusajattelun edeltäjä, koska myös siinä huomioidaan yrityksen kaikki osa-alueet. Erona kuitenkin asiakaskokemusajatteluun on se, että laatujohtamisen malli keskittyy enemmän asioiden tarkasteluun yrityksen näkökulmasta. 1990-luvulla yleistyi käsitys asiakassuhteiden johtamisesta (*engl. Customer Relationship Management*), joka on yksi laajimmin johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista ja toinen asiakaskokemusajattelun edeltäjäistä. Sen perusideana on asiakassuhteiden tiedon kerääminen ja analysointi yksittäisten asiakassuhteiden arvon ja tuottojen kasvattamiseksi. Ajatusmalli asiakaskokemuksen johtamisesta (*engl. Customer Experience Management*) on yleistynyt 2000-luvun lopussa asiakassuhteiden johtamisen rinnalle laaja-alaisempana mallina. (Löytänä & Korteso 2011: 12-13.)

Vaaditaan yritykseltä laajaa sitoutumista ja tahtoa, jotta päästään sanoista konkreettisiin tekoihin asiakaskokemuksen parantamiseksi. Herkästi asiakaskokemusta ei integroida kunnolla osaksi liiketoimintaan, jolloin sen potentiaalisuus strategiana jää saavuttamatta. Hyviä tuloksia on vaikea saavuttaa, kun yritykseltä puuttuu tavoitteellinen asiakaskokemuksen kehitysohjelma ja tuloksiin pyritään pääsemään yksittäisillä, lyhytkestoisilla projekteilla. Tutkimuksessa, jossa suomalaisia yrityksiä haastateltiin asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä, selvisi, että yrityksissä haastaviksi asioiksi koetaan liiketoimintahyötyjen laskeminen, asiakaskokonaiskuvan rakentaminen, uudenlaisten asiakaskokemusten rakentaminen sekä yrityskulttuurin muuttaminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 14, 18-19.)

Asiakaskokemuksen avulla on mahdollista rakentaa uudenlaista kilpailuetua, joka on etenkin ohjelmistoalalla merkittävä kilpailuvaltti. Asiakaskokemuksen potentiaalisuus tiedostetaan, mutta jos yrityksellä menee ihan hyvin, päätökseen asiakaskokemuksen kehittämisen panostamisesta ei välttämättä saada riittävästi sitoutumista. Kuvassa 9 esitetään yleistään, millaiset lähtökohdat erilaisilla yritystyypeillä on asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksista on havaittu, että monesti kriisi on se voima, joka herättää kunnolla muutostarpeen kun pyrkimys siitä selviämiseen yhdistää koko organisaation. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 20-21.)



Kuva 9. Erilaiset lähtökohdat yrityksissä (Gerdt & Korkiakoski 2016: 22).

Asiakaskokemukseen panostaneet yritykset saavat asiakkailtaan vähemmän valituksia, mikä vapauttaa reklaamaatioiden käsittelyyn menevän ajan ja resurssit muuhun toimintaan. Kun asiakkaat saavat hoidettua asiansa haluamallaan tavalla, heidän tarpeensa olla yhteydessä asiakaspalveluun vähenee. Tämä mahdollistaa säästöt yrityksen asiakaspalveluorganisaatiossa. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 18.)

Asiakaskokemuksen tavoitteen määrittelyssä tulee miettiä vastauksia kysymyksiin: mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme, mitä konkreettista hyötyä asiakas saa meistä, minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme sekä millaisia kokemuksia haluamme asiakkaalle luoda.

(Löytänä & Korteso 2011: 91.) Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi kohtaa isoja organisatorisia haasteita niin yrityskulttuurin, prosessien kuin henkilökohtaisten ristiriitojenkin tasolla (Gerdt & Korkiakoski 2016: 148). Valitessaan asiakaskokemuksen strategiseksi johtamistavakseen, yrityksen tulee käydä läpi useita kehittämisen osa-alueita (ks. kuva 10) jalkauttaakseen strategian operatiiviseen toimintaansa.



Kuva 10. Asiakaskeskeisemmän toiminnan kehittäminen (Gerdt & Korkiakoski 2016: 148).

Strategian jalkauttaminen alkaa johdon ja henkilökunnan sitouttamisella muutokseen. Etenkin johdon sitoutuminen on tärkeää, ja johdon tulisikin aktiivisesti näyttää mallia muulle henkilökunnalle ja johtaa strategian toteutumista. Yrityskulttuuria tulee uudistaa kokonaisvaltaisesti kohti asiakaskokemusajattelua. Yrityksen tulee selvittää lähtötilannettaan eli määrittää asiakasprofiilinsa sekä oppia, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan nyt. Asiakkaan ostopolkujen määrittämisellä yritys saa visuaalisen kuvan prosesseista, mikä helpottaa toiminnan kehittämistä. Yrityksen käyttämä teknologia tulisi

linjata näiden prosessien kanssa. Jotta muutosta voidaan seurata, mitataan toimintaa asiakaskokemusmittarien avulla ja saatuja palautteita hyödynnetään kokemuksen kehittämiseksi.

## 4.2 Asiakaskokemuksen tekijät

Yleisesti asiakkailta kysyttäessä, miten he kiteyttäisivät hyvän asiakaskokemuksen, he vastaavat siihen vaikuttavan sujuva ja helppo asiointi yrityksen kanssa. Nopeus, saavutettavuus, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys vaikuttavat siihen, millaiseksi asiointi yrityksen kanssa koetaan. Näitä elementtejä yrityksen tulisi tarkastella pohtiesaan, miten heidän asiakkaidensa odotukset toteutuvat. Toimitetaanko palvelu odotuksiin nähden tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti? Miten sujuvia yrityksen asiakaspalveluprosessit ovat? Asiakaskokemus vaatii yrityksen eri osastoilta sujuvaa yhteistyötä, jotta asiakkaan prosessin seuraaminen olisi suoraviivaista ja läpinäkyvää. Esimerkiksi tehokkaat tickettijärjestelmät auttavat yrityksen sisäisessä informaationkulussa. Asioinnin miellyttävyyttä voidaan varmistaa määrittelemällä palvelulupaus, jossa kuvaillaan palvelun perusominaisuudet ja minimivaatimukset. Palvelulupauksia voivat olla esimerkiksi lupaus vastausajasta, perusodotuksien saavuttamisesta ja asiakaspalvelun saavutettavuudesta. Entä kuinka tyytyväisiä yrityksen oma henkilöstö on? On tutkittu, että tyytyväinen henkilökunta tuottaa parempaa asiakaspalvelua. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 229, 232-234.)

Psykologiselta kannalta tarkasteltuna asiakaskokemus muodostuu neljästä näkökulmasta: asiakkaan minäkuvan tukemisesta, yllättämisestä ja elämyksien luomisesta, mieleen jäämisestä ja halusta saada lisää. Sitä vahvempi asiakaskokemus on mitä vahvemmin se herättää tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia. Yrityksien tulisi miettiä, millaisia positiivisesti yllättäviä elämyksiä sen olisi mahdollista tuottaa asiakkailleen. Yritys voi esimerkiksi yllättää asiakkaan toimittamalla jotain, jota ei ole tarjouksessa luvattu. (Löytänä & Korteso 2011: 24-26, 33.)

Arvon tuottamisesta asiakkaalle voidaan tunnistaa kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset arvot. Utilitaariset lähteet ovat järkipäisiä, mitattavia ja jotka eivät tuota itse

asiakkaalle arvoa vaan ovat keino tietyn päämäärän saavuttamisessa. Esimerkiksi palvelun hinta ja tuotteen tekniset ominaisuudet ovat utilitaarisia arvoja. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, epäloogisia ja emotionaalisia. Ne syntyvät elämyksistä, tuntemuksista ja aisteja herättävistä hyödyistä, jotka jokainen kokee omalla tavallaan. Esimerkiksi tuotteen käytettävyys, turvallisuuden tunne, palvelun iloisuus ja yksilöllisyys tuottavat hedonistisia arvoja. Tutkimuksien pohjalta on huomattu asiakkaan suhtautuvan yritykseen myönteisemmin juuri hedonististen kokemusten jälkeen kuin utilitaaristen. Arvoa tuotetaan myös jokaisen asiakaskohtaamisen aikana. Kohtaamisten arvomäärä vaihtelee, mutta kohtaamisten toistuttua arvomäärä vain kasvaa, koska jokaisesta kohtaamisesta on mahdollista saada uutta tietoa hyödynnettäväksi uusissa kohtaamisissa. Asiakassuhteen syvetessä luottamus kasvaa, mikä kasvattaa asiakassuhteesta koettua arvoa. (Löytänä & Korteso 2011: 31-33.)

Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemusta, sillä nykyisin peruspalvelulla ei saavuteta enää niin merkittävää kilpailuetua. Odotusten ylittämisestä voidaan tunnistaa kolme tasoa: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä taso. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se arvo, jonka vuoksi palvelu hankitaan eli se on yrityksen perustehtävän toteuttamista. Ydinkokemus täytyy olla kunnossa ennen kuin muita tasoja lähdetään tavoittelemaan. Laajennetussa kokemuksessa palveluun lisätään jotain, joka tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle. Kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä saavutetaan odotukset ylittävä taso. Ylittäviä elementtejä ovat esimerkiksi henkilökohtaisuus, aitous, oikea-aikaisuus, yllättävyys ja tuottavuus. (Löytänä & Korteso 2011: 33-35.)

Asiakaskokemuksen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen on tutkittu muun muassa rahotuslalla. Vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan eri asiakaskokemuksen tekijöiden keskinäistä suhdetta ja vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Kilpailukykyisellä aikakaudella on tärkeää saavuttaa uusia asiakkaita ja säilyttää nykyiset asiakkaat. Jotta yritykset voivat hallita asiakkaidensa kokemuksia ja onnistuisivat tuottamaan asiakkailleen iloa ja tyydytystä, he tarvitsevat asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakaskokemusta ohjaavat seuraavat tekijät: mukavuus, vuorovaikutus, palveluprosessi, työntekijöiden asenne,



online-toiminnallisuus, muiden asiakkaiden läsnäolo, räätälöitävyys, ydinpalvelu, lisäarvon tarjoaminen, nopeus, markkinointimix (tuote-hinta-saatavuus-viestintä), palveluprosessi ja estetiikka verkossa. Havainnot viittasivat siihen, että nämä tekijät johtavat suoraan tai epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot osoittivat, että tekijöiden riippuvuussuhteet antavat tietoa organisaatioille ymmärtää, miten asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä. (Sharma ym. 2016: 1, 11.)

#### 4.3 Asiakaskokemuksen kohteena yritysasiakkaat ja loppukäyttäjät

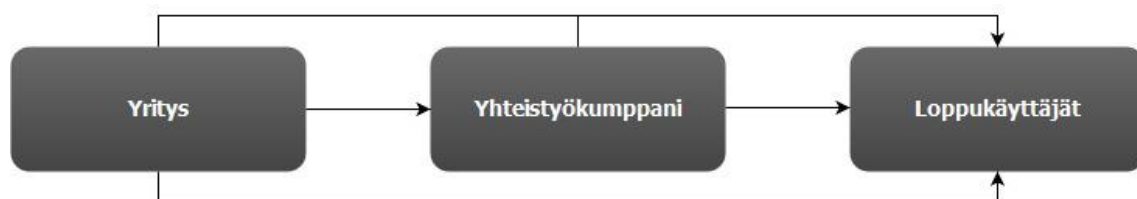
Voidaan helposti kuvitella, että asiakaskokemuksella ei ole juurikaan merkitystä yritysten välisessä kaupanteossa (B2B), koska päätöksenteko on erilaista verrattuna kuluttajabisnekseen (B2C). Kuitenkin yritysasiakkuudet ovat huomattavasti kriittisempiä, koska he toimivat itse osana yritystä ja hankintapäätöksen tekee yleensä useampi henkilö yhdessä. Päätöksentekijöillä saattaa olla lisäksi erilaiset näkökulmat hankintapäätöksen tekemiseen. Yritysasiakkaiden erityispiirteitä on asiakassuhteiden pitkäkestoisuus, joka omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että päätöksentekoprosessi on pitkä ja monimutkainen. Päätöksien takana on useita päättäjiä ja ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjiä on yleensä paljon, mikä vaikuttaa siihen, että tunnetasolla on vähemmän vaikutusta valintaan. Yritysasiakkaat eivät myöskään odota yllätyksiä, vaan haluavat ennakoida mahdollisimman paljon. Koska hankinnat ovat isoja, vaikuttaa se myös suurempaan riskiin ostopäätöksen epäonnistuessa. Tämä heijastuu tarkkoina sopimuksina ja ehtoina. (Löytänä & Korteso 2011: 66.)

Koska asiakaskokemus on tärkeä liiketoiminnan menestystekijä ja kilpailuetu, myös akateemisella puolella on kiinnostuttu selvittämään asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden yhteyttä. Useimmat asiakaskokemusta käsittelevät tutkimukset ovat kohdistuneet vain B2C -markkinoihin, vaikka asiakaskokemus on B2B -markkinoilla erityisen tärkeää, sillä siellä pyritään luomaan mahdollisimman pitkäkestoisia asiakkuussuhteita. Tyypillisesti asiakkaan kokemuspolkua tarkastellaan tutkimuksissa yksittäisen asiakkaan näkökulmasta, mikä voi olla hyödyllistä yksittäisen kuluttajan kohdalla, mutta ei suuremman verkoston osalta.

Tämän vuoksi on epätodennäköistä, että tällainen lähestymistapa palvelisi B2B -markkinoilla, jossa asiakkuuden kohteena on yleensä useita toimijoita kuten palveluntarjoajat, asiakkaan asiakkaat (ostajat, johtajat, hallituksen jäsenet) sekä asiakkaiden palveluiden käyttäjät. B2B -kontekstissa on siten useita erilaisia toimijoita vuorovaikutuksessa erilaisin tavoittein ja sen vuoksi on haastavaa kuvata asiakaskokemus, koska kokemukset ovat suoria ja epäsuoria toimittajan, asiakkaan ja loppukäyttäjien välillä. Näin ollen B2B -liiketoiminnassa kuvattu asiakaskokemus ei ole yksiselitteisesti yksilön näkökulma vaan pikemminkin eri kosketuspisteiden ja tekijöiden kautta saatu tulos. (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats & Robinson 2017: 3, 5.)

Vaikka asiakkaana on yritys, viestintä ja kommunikointi käydään yksittäisten ihmisten välillä ja heidän välillään syntyvässä suhteessa. Eri henkilöiden väliset suhteet ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen ovat merkittävässä asemassa kun mietitään yritysasiakkaille luotavaa asiakaskokemusta. Yritysasiakkaiden kohdalla sitoutumista voidaan saavuttaa esimerkiksi tarjoamalla oma-aloitteisesti apua ongelmien selvittämisessä, osoittamalla halukkuutta yhteistyöhön ja kumppanuuteen, joustavuudella ja laatimalla prosesseja, joilla voidaan varmistaa asiakkaan hyötyvän ostamastaan palvelusta. (Löytänä & Korteso 2011: 66.)

Usein tietojärjestelmähankinnoissa hankinnan tekijän lisäksi palvelu kohdistuu myös järjestelmän loppukäyttäjiiin (B2B2C). B2B2C -liiketoiminnassa on neljä yhteyttä (ks. kuva 11), jotka huomioidaan asiakaskokemuksessa.



Kuva 11. B2B2C -liiketoiminnan neljä yhteyttä (Temkin Group 2016).

Tuottaakseen erinomaista asiakaskokemusta asiakkailleen, yrityksen tulee vaalia sen suhdetta yhteistyökumppaneihinsa ja auttaa myös heitä menestymään. Yritys voi vaikuttaa siihen, miten yhteistyökumppanit kokevat ja välittävät asiakaskokemusta vuorovaikutuksessa loppuasiakkaaseen. Loppukäyttäjien kokemukset ja arvostus ovat yritykselle merkittävä tekijä liiketoimissa. Yrityksen ollessa suorassa vuorovaikutuksessa loppukäyttäjiesi, sillä on silloin parhain mahdollisuus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kun yritys ja sen yhteistyökumppani toimivat yhdessä loppukäyttäjää varten, molemmilla kumppaneilla on oltava yhteinen näkemys asiakaskokemuksen luomisesta. (Temkin Group 2016.)

#### 4.4 Reklamaation merkitys ja sen mahdollisuudet

Tuotteet ja palvelut ovat tulleet monimutkaisemmiksi teknologian kehityksen mahdollistamana, sillä ne sisältävät enemmän ominaisuuksia ja vaihtoehtoja. Tämän seurauksena asiakkaan ja yrityksen välissä olevissa kosketuspisteissä ilmenee yhä enemmän niin sanottuja poikkeustilanteita eli jokin asia ei mene suunnitellusti. Ongelmana on, että poikkeustilanteista ja siitä seuranneesta asiakkaan pettymisestä ei aina välity tietoa yritykselle asti. Syynä tähän on yleensä se, että asiakas ei ehdi tai jaksaa lähettää palautetta yritykselle, mutta kuitenkin saattaa kertoa kokemuksestaan omalle verkostolleen. Saattaa myös olla, että asiakas kokee reklamaation antamisen vaikeaksi, minkä vuoksi jättää palautteen kertomatta. Palaute poikkeustilanteista on yritykselle tärkeää, minkä vuoksi niistä kertomisen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Keinoja tähän on esimerkiksi laittaa mahdollisimman monen kosketuspisteen yhteyteen reklamaatiolomake tai palauteyhteystiedot, jolloin ne on helposti saatavilla. (Löytänä & Kortesus 2011: 116-117.)

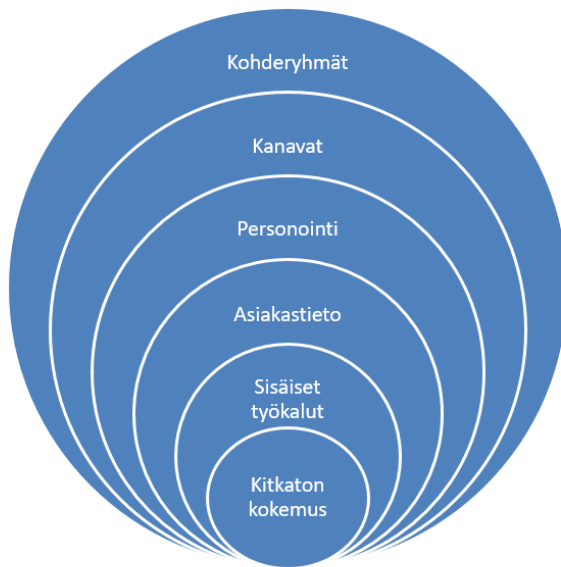
Sosiaalisen median suosio on avannut uusia reklamaatiokanavia ja tästä syystä asiakkaiden verkkokäyttäytymisen ymmärtämisen tärkeys yrityksissä kasvaa. Ilmiö on myös kiinnostanut tutkijoita ja siitä on laadittu tutkimuksia. Muun muassa Birminghamin yliopistossa vuonna 2017 laadittiin tutkimus valituksien käsittelystä sosiaalisessa mediassa,

jossa tarkasteltiin useamman vastauksen vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Suosituimpia mediakanavia Facebookia ja Twitteriä hyödynnetään nykyään laajasti palauttekanavina. Tehokas valitusten käsittely ja ostamisen jälkeinen tyytyväisyys vaikuttavat yrityksen maineeseen, palautuksiin ja asiakasuskollisuuteen. Koska asiakkaat odottavat nopeita vastauksia sosiaalisessa mediassa, yrityksiin tulee mukauttaa valitusten käsittelystrategiansa ja prosessinsa soveltumaan siihen. (Istanbuloglu 2017: 1, 7.)

Tyypillisesti valituksiin vastataan nopeasti ensin kiittäusviestillä, jotta saadaan aikaa ratkaista ongelma ja laatia tarkempi vastaus asiakkaalle. Tutkimukseen osallistuneet totesivat odottavansa yritysten vastaavan valitukseen Twitterissä 1-3 tunnissa ja Facebookissa 3-6 tunnissa. On kuitenkin yleisesti tiedossa, että joskus asiakkaat kokevat tällaiset nopeat vastaukset vain viestivaihteena. Kiittäusviesti voi olla hyödyllinen kunhan viesti on personoitu väärinkäsityksien välttämiseksi. Viestistä tulisi käydä ilmi, että yritys on vastaanottanut tietynlaisen valituksen käsiteltäväkseen. Välittömästä vastauksesta huolimatta, yrityksen tulee silti käsitellä valitus nopeasti. Tutkimus osoitti, että ongelman vakavuus ja tyytyväisyys valituksen lopputulokseen vaikuttavat valituksen jälkeiseen tyytyväisyyteen. (Istanbuloglu 2017: 1, 8.)

#### 4.5 Kitkaton asiakaskokemus

Yritys voi lähteä kartoittamaan ja määrittelemään niitä elementtejä ja ongelmia, jotka estävät sujuvan asiakaskokemuksen tapahtumista. Tämä lähestymistapa auttaa löytämään ne kohteet, joihin kehitystyössä tulisi paneutua. Elementit, joita yrityksen tulisi tarkastella ovat sen kohderyhmät, kanavat, personointi, asiakastieto ja sisäiset työkalut (ks. kuva 12).



Kuva 12. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit (Gerdt & Korkiakoski 2016: 39).

Yrityksen tulee olla tietoinen siitä, mitkä sen kohderyhmät on. Tietoisuutta on hyvä lisätä myös siitä, mistä asiakkaat puhuvat. Usein tämä keskustelu tapahtuu omien kanavien ulkopuolella, asiakkaiden itsensä valitsemissa kanavissa. Tämän vuoksi tulisi miettiä, miten tätä ulkopuolista keskustelua voitaisiin seurata ja olisiko keskusteluun mahdollista osallistua. Kanavariippumaton vuoropuhelu on tavoiteltavaa, mutta haasteellista toteuttaa. Kanavariippumattomalla vuoropuhelulla tarkoitetaan sitä, että asiakas ottaa ensin yhteyttä esimerkiksi sosiaalisen median kautta, tämän jälkeen sähköpostitse ja lisäksi vielä soittamalla asiakaspalveluun, mutta kaikista yhteydenotoista muodostuu silti yhtenevä kokonaiskuva. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 38-40.) Kosketuspisteitä voi olla tuhansia ja jotka riippuvat useista eri tekijöistä kuten tuotevalikoimasta, kohdesegmentistä, paikannuksesta, kilpailusta, hinnasta, jakelusta, pakkauksesta, työntekijöistä, markkinoinnista ja brändistrategiasta (Sharma 2016: 3).

Asiakaskokemuksen personointi verkon välisessä ja usein myös automatisoidussa viestinnässä on haasteellista. Personoinnin ydinajatus on tunnistaa asiakaspersoonaa ja muuttaa yrityksen omaa toimintaa hänen tarpeisiinsa soveltuviksi. Asiakastiedon hallinnan tärkeys korostuu, kun asiakkaista halutaan tietää yhä enemmän ja nopeammin. Tämä on

myös yksi haasteista, sillä pelkästään perustietojen päivittäminen asiakashallintajärjestelmään on yrityksille työlästä ja näiden tietojen oikeellisuutta on hankala ylläpitää. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 40.) Asiakastiedon hallinnan avulla yritykset pyrkivät aktiivisesti etsimään keinoja ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia ennen niiden eskaloitumista isommiksi ongelmiksi. Asiakaskokemuksen asiantuntijat odottavatkin palveluyrityksien lisäävän lähivuosina ennakoivaa analytiikkaa tunnistaakseen ja ratkaistaakseen asiakkaidensa ongelmia ja luodakseen siten merkittävää asiakaskokemusta. (Temkin Group 2017.)

Sujuva asiakaspalvelu vaatisi, että yrityksen asiantuntijoita tulisi voida hyödyntää mahdollisimman nopeasti, jolloin vaikeatkin kysymykset saataisiin hoidettua nopeasti. Tämä tuo haasteita sisäisten prosessien suunnittelussa ja työkalujen kehittämisessä. Nämä ovat perusasioita, joiden parissa monet yritykset vielä kamppailevat. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 40-41.)

#### 4.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja mittausmalli

Jotta asiakaskokemuksen kehittäminen ei jäisi vain puheeksi, täytyy sen kehittymistä seurata, jolloin saadaan tietoa siitä, tehdäänkö asioita oikein. Mittarit ja mittaaminen ovat kehitystyön työkaluja, joiden käyttö kannattaa aloittaa mahdollisimman pian jo muutostyön alussa, jolloin saadaan tietoa myös varhaisesta lähtökohdasta. Aluksi on tärkeää myös kertoa työntekijöille asiakaskokemusta ja sen mittaamisen merkityksestä sisäisen hyväksynnän saavuttamiseksi. Mittareihin ja mittaamiseen liittyviä ratkaisuja tulee tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta, ei henkilökunnan omien kokemusten ja mieltymyksien pohjalta. Yrityksen toiminnan kehittämiseksi asiakkaan kokemuksen mittaaminen ja tuloksien ymmärtäminen ovat kriittistä. Tulee myös huomata, että asiakaskokemuksen mittaaminen ei tarkoita samaa kuin asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Yrityksen tulee tarjota asiakkailleen selkeät ja helpot tavat palautteen antamiselle. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 157, 159.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevia tekijöitä ovat seuraavat osa-alueet; keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa. Kuluttajakaupassa kokemuksesta kysytään tyypillisesti asiakkaalta, mutta yritysmyyntin toimintaympäristössä on tärkeää operatiivisen yhteyshenkilön lisäksi saada palautetta myös päätöksen tekijöiltä, jotka työskentelevät organisaation johdossa. Se keneltä kysytään vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä esitetään. Kun kysymyksiä laaditaan, täytyy huomioida suunnitelmissa myös se, milloin ja missä kanavassa kysymykset olisi parhaita esittää, jotta vastauksien oikeellisuus olisi mahdollisimman hyvä. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 161-162.)

Asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelu (ks. kuva 13) alkaa asiakkaan ostopolun kuvauksella. Ostospolun mallintaminen auttaa seuraavassa vaiheessa, jossa suunnitellaan ja määritetään asiakaskokemuksen mittarit ja mittausmalli. Tämän jälkeen laadittuja mittareita ja malleja on hyvä pilotoida ennen varsinaista käyttöönottoa.



Kuva 13. Mittausmallin suunnittelun vaiheet (Gerdt & Korkiakoski 2016: 162).

Asiakaskokemusta ei ole tarpeen mitata jokaisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Useat kyselyt saattavat ärsyttää asiakasta ja vähentää lopulta vastausprosenttia niihin kysymyksiin, joihin olisi tärkeintä saada vastauksia. Lukuisat kyselyt tuottavat lisäksi paljon hyödynämätöntä tietoa, mikä vaikeuttaa ja hidastaa tärkeän tiedon käsittelemistä. Oleellisinta on kerätä tietoa vain niiltä osa-alueilta, joihin yritys on valmis tekemään tarvittaessa muutoksia. Hyvät mittarit eivät yksistään riitä, vaan yrityksellä tulisi olla suunnitelma siitä, miten tuloksia tarkastellaan ja niistä saatuja tietoja hyödynnetään läpi organisaation. (Temkin Group 2017.)

Aikaisemmat tutkimukset asiakaskokemuksen mittaamisesta ovat kohdistuneet pääasiallisesti B2C -liiketoimintaan. Asiakaskokemuksen mittarit ovat tyypillisesti melko yleispäteviä ja mittaavat asiakastyytyväisyyttä sekä sitä, suositteisiko asiakas yritystä muille. Todella suosittu, mutta myös kritisoitu tapa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on asiakaskokemuksen mittari NPS (*engl. Net Promoter Score*), jonka ideana on selvittää, miten todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä muille. Tämän mittarin ongelmana on se, ettei se kerro yritykselle, missä kosketuspisteessä asiakaskokemuksen ongelmat ovat etenkin silloin kun kohteena on B2B -liiketoiminta. B2B -liiketoiminnan asiakaskokemuksen mittaamista selvittäneet tutkijat suosittelevat, että yritykset muuttaisivat mittaristonsa lähestymistapaa strategisempaan suuntaan eli kehottavat kysymään palvelusta pitämisen sijasta sitä, millaisia muutoksia palvelu sai aikaan. Kysymysten uudelleen asettelu auttaa yritystä muuttamaan tuotokeskeistä lähestymistapaa palvelukeskeisemmäksi. (Zolkiewski ym. 2017: 5-7.)

#### 4.6.1 Asiakaspolun määrittäminen

Jotta mittareihin ja mittausmalliin saadaan varmasti yrityksen sisäisten mielikuvien sijasta asiakkaan näkökulma, alkaa suunnittelutyö määrittelemällä kaikki ne tapahtumat, kosketuspisteet, jolloin asiakas kohtaa yrityksen. Tulee huomioda, että kosketuspisteet eivät välttämättä mene lineaarisesti vaan kohtaamisia eri kanavien kautta saattaa tulla myös samanaikaisesti. Mittausmallissa tulisi erityisesti huomioda keskeisimmät kosketuspisteet, mutta ei kuitenkaan pelkästään vain niitä. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 163.)

Asiakaspolun (*engl. Customer Journey*) mallintaminen on kasvattanut suosiotaan strategisen johtamisen työkaluna. Asiakaspolun mallintamisen tarkoituksena on ymmärtää paremmin organisaation asiakkaiden kokemuksia luomalla visuaalinen kuvaus tapahtumaketjusta, jonka asiakas voi kohdata asioidessaan organisaation kanssa. Asiakaspolkuun listataan kaikki mahdolliset kosketuspisteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen sen prosessien aikana. Tiedostamalla kosketuspisteet, organisaatio voi työskennellä jokaisen osaston kanssa ideoidakseen kokonaisvaltaisesti parempaa palvelua asiakkailleen. Taktiikan tavoitteena on vuorovaikutusta parantamalla kehittää asiakaskokemusta jokaisessa kosketuspisteessä. (Rosenbaum, Otalora & Ramírez 2016: 1-2.)



Asiakaspolkukartassa kosketuspisteet esitetään tyypillisesti vaakasuorassa prosessin aikajanan mukaisesti. Aikajana olisi hyvä jakaa kolmeen aikajaksoon; ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Ajalla ennen palvelua viitataan asiakaskokemukseen, jonka asiakas saa ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Kun asiakkaan kosketuspisteet on sijoitettu kolmeen aikajaksoon, lisätään karttaan pystysuoraan akseliin toimintaan liittyvät strategiset kategoriat, jotka kohdistuvat kosketuspisteisiin. Yksi näkemys on, että asiakaspolkukarttaan määritettäisiin ainoastaan asiakkaan kosketuspisteet ilman pystysuoraista akselia. Tämä kartta mahdollistaa ymmärryksen asiakkaan kokemuspoluta, mutta on puutteellinen työkalu innovaatioiden edistämiseksi palveluympäristössä. Jotkut asiantuntijat kannustavat kehittämään asiakaspolkukarttaa siten, että pystysuorassa akselissa ilmaistaan asiakkaan tuntemuksia kuten ajatuksia, uskomuksia ja tunteita, joita ei havaita suoraan. Tällaisen tunnekartan kyky auttaa ymmärtämään palvelujärjestelmän monimutkaisuutta on kuitenkin rajallinen. (Rosenbaum ym. 2016: 2.)

Jotkut pitävät asiakaspolkukartan pystyakselia tilana, jonne voidaan sijoittaa lukemattomia toimintoja kuten suunnitelmat, asiakkaan tavoitteet, henkilökunnan tehtävät sekä brändin ja myynnin mahdollisuudet. Tämän ongelmaksi on koettu se, että kartta kasvaa pystysuuntaisesti ja siitä tulee yhtä monimutkaisempi, jolloin myös sekaannuksien mahdollisuus voi kasvaa. Pystysuorassa akselissa tulisi ottaa ennen kaikkea huomioon palvelujärjestelmän keskeiset osa-eli kuvattaisiin, miten markkinointi, henkilöstö, toiminnot ja tietotekniikka voivat yhdessä ylittää asiakkaan odotukset jokaisessa kosketuspisteessä. (Rosenbaum ym. 2016: 2.)

Sytä, miksi asiakaspolkukarttaa ei olla otettu yrityksissä strategisen johtamisen työkaluksi on muun muassa se, että tutkijat ovat rakentaneet asiakaspolkukarttoja teoreettisesta näkökulmasta, mutta tutkimukset tarjoavat vain vähän käytännön esimerkkejä ja ohjeistuksia. Lisäksi olettaimus, että kaikki asiakkaat kokevat jokaisen kosketuspisteen yhtä tärkeäksi omasta näkökulmastaan, voi tehdä kartan luomisesta haastavan. Myös pystyakselin ymmärtäminen voidaan kokea haasteeksi, eli miten sen riippuvuussuhde kulkee läpi koko prosessin jokaisen kosketuspisteen. (Rosenbaum ym. 2016: 2-3.)

#### 4.6.2 Mittarien ja mittausmallin laatiminen

Mittareiden suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja toiminnan tavoitteet. Asiakaskokemusten mittarit voidaan siten jaotella esimerkiksi tulostittareihin, kokemusmittareihin ja toiminnan mittareihin. Tulostittareita määriteltäessä, jos ei ole mahdollista mitata suoraan liiketaloudellisia tuloksia, voidaan sen sijaan esimerkiksi mitata toimenpiteitä, jotka edeltävät ja ennustavat taloudellisia tuloksia. Kokemusmittareiden määrittelyssä huomioidaan asiakkaan kokemukset palvelun tehokkuudesta, helppoudesta ja herättämistä tunteista. Toiminnan mittareissa voidaan käsitellä esimerkiksi asiakaspalvelun jonotusaikaa ja tuen tarvetta tarkoituksena löytää yhteyksiä toimintojen ja saatujen tuloksien välillä. Yhdessä kokemusmittareiden kanssa saadaan selvyyttä siitä, miten toimintoja tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus paraneisi. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 164.)

Mittarien avulla toiminnalle on mahdollista asettaa tavoitteita. Mittarien tulee vastata todellisia tavoitteita, jotta tuloksia on mahdollista saavuttaa. Hyvän mittarin ominaisuuksista voidaan listata viisi perusperiaatetta. Ensinnäkin mittarilla tulee olla selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Mittarin tulisi kattaa tavoitteet myös riittävän laajasti. Mittarit eivät saa myöskään olla liian monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä. Jotta mittareiden tuloksia voidaan hyödyntää, mittareita asetetaan vain sinne, missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa. Tärkeä periaate on, että mittareita hyödynnetään organisaatiossa jatkuvan kehittämisen työkaluna. Kun tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittauksen osa-alueet on määritetty, suorituksen arviointi- ja seurantajärjestelmän rakentamista jatketaan päättämällä miten mitataan, mistä tiedot saadaan, miten ja kenelle tiedot raportoidaan, miten tunnuslukuja käytetään, millaiset tavoitearvot asetetaan kullekin mitattavalle ulottuvuudelle ja miten poikkeamiin tullaan reagoimaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 360, 374-375.)

Hyvin laadittu mittausjärjestelmä auttaa hahmottamaan kuvan lopputuloksesta. Sen avulla voidaan myös nähdä käyttäytymisen ja mittautulosten välillä oleva yhteys. Koska jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit ja -tavat, ei järjestelmää voida täysin kopioida toisilta vaan seurantajärjestelmä on aina rakennettava omien hankintatarpeiden

mukaisesti. Jos mittaristo ei tuo odotettuja tuloksia, ongelma saattaa johtua siitä, että yritys mittaa vain helposti mitattavia asioita tai mittarit on kopioitu suoraan muualta. Myös se vääristää tuloksia, mikäli mitataan kaikkea mahdollista eikä välttämättä edes yrityksen tavoitteisiin liittyviä asioita. Mittareista koottavat raportit tulisi olla uskottavia ja ne pitäisi näyttää henkilöille, jotka voivat vaikuttaa. Poikkeamiin tulisi siis reagoida. Tuloksiin vaikuttaa myös, jos tietoja ei ole aikaa syöttää ajoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 361-363.)

Laajan mittausjärjestelmän käyttöönoton sijasta asiakaskokemuksen mittaus voidaan aloittaa myös kokeilevasti. Suoraviivainen ja väliaikainen aloitusratkaisu tarjoaa yritykselle tärkeitä tuloksia hankkeen ja strategian kehittämisen suhteen. Myös henkilökunnan on helpompi sisäistää ja oppia uutta toimintamallia suppeammalla kokonaisuudella. Työkalut asiakaskokemuksen mittaamiselle olisi hyvä valita vasta varsinaisessa käyttöönottovaiheessa. Silloin yrityksellä on jo tarkempi näkemys siitä, millaisia kohtaamisia tarjotaan eri kohtaamispisteissä ja millaisilla mittareilla niitä mitataan. Olennaisinta onkin mittausmenetelmien valinnassa noudattaa asiakaspolkua. Työkaluna käytetyt vaihtoehdot ja teknologiat voivat olla esimerkiksi sähköposti, tekstiviesti, paperilomake, applikaatio ja puhelinsoitto. Pyrkimyksenä on saavuttaa mahdollisimman suuri vastausprosentti ja tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Gerdt & Korkiakoski 2016: 172, 175.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tiedonhankintatekniikat, joilla haen aineistoa tutkimuskysymykseen, millaisia haasteita tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa ilmenee, ovat haastattelu ja omien työkokemuksieni muistelu. Haastattelutyypeistä teemahaastattelu valikoitui järjestelmätoimittajan projektipäälliköiden haastattelujen menetelmäksi, koska haastateltavia on vain kaksi ja he toimivat haastattelijan kollegoina tutussa ympäristössä. Omat muistelmani pohjautuvat yli kuuden vuoden työkokemukseen alalla.

### 5.1 Haastattelu

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä voidaan käyttää haastattelua. Jotta haastatteluaineistoa voidaan käyttää osana tutkimusta, tulee määrittää vaatimukset aineiston keruu- ja analyysitavalle, jotta niitä voidaan pitää systemaattisina. Tutkimuksissa käytetään haastattelutyypinä joko lomakehaastattelua eli strukturoitua haastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua. (Tiainen 2017).

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, joka etenee vapaasti, mutta haastattelijan määrittelemien aihepiirien mukaisesti. Teemahaastatteluun valittu haastattelijajoukko on tyypillisesti pieni, mutta aineistosta saatava tieto on syvällisempää. Koska teemahaastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan välisen keskustelun aikana, haastattelijan aihepiirin tuntemus ja vuorovaikutustaidot korostuvat. (Tiainen 2017.)

Haastattelussa voidaan hyödyntää aineistolähtöistä tai teoriaperusteista lähestymistapaa. Aineistolähtöistä tapaa käytettäessä, haastattelu suoritetaan ilman ennakkoluuloja eli haastattelijalla ei ole jäsentänyt aihetta itselleen ennen haastattelua. Tämä menettelytapa on vaativa, sillä ilman perehtymistä on hankala esittää tarkentavia kysymyksiä. Teoriaperusteista lähestymistapaa käytettäessä haastattelijalla hyödyntää teoriasta saatuja käsitteitä ja jäsennessmallia. Pro Gradu -tutkielmissa suositellaan käytettäväksi teoriaperusteista lähestymistapaa, koska se helpottaa aineiston analysointia ja lopputuloksen saavuttamista,

sillä teorian pohjalta muodostetaan käsitys siitä, mikä on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja mikä ei. (Tiainen 2017.) Suositusten mukaisesti tässä tutkimuksessa haastattelua lähestytään teoriaperusteisesti eli haastattelu suoritetaan vasta teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen jälkeen, jolloin haastattelijalle on muodostunut aiempien tutkimuksien pohjalta kehikko.

Haastattelun tarkoituksena on saada tietoa haastateltavien todellisuudesta eli siitä, miten he ovat kokeneet asioiden tapahtuneen. Tutkimuksessa tulee huomioida virhelähteet, koska vastaukset perustuvat omiin havaintoihimme, joihin vaikuttavat havainnointikykymme rajallisuus ja valikoivuus, muisti sekä taipumus liialliseen yleistämiseen ja ajattelun epäjohdonmukaisuuteen. Useamman tietolähteen avulla voidaan varmistaa aineiston käyttökelpoisuutta. (Tiainen 2017.) Järjestelmätoimittajan kahta projektipäällikköä haastatellaan erikseen, jotta heidän vastauksensa perustuvat puhtaasti omiin kokemuksiin eivätkä he saa vaikutteita toistensa vastauksista. Vastauksista saatu yhteenveto esitetään molemmille, jolloin heidän on mahdollisuus vahvistaa ja täydentää toistensa kokemuksia. Lisäksi saatua aineistoa verrataan aiempien tutkimuksien tuloksiin.

Järjestelmätoimittajan projektipäällikköiden teemahaastattelussa teoriaperusteisena lähestymistapana pidetään luvussa 4.5 esitettyjä elementtejä, joita yrityksen suositellaan tarkasteltavan. Nämä esitetyt elementit ovat käyttöönottoprojektin kohderyhmät, kanavat, personointi, asiakastieto ja yrityksen sisäiset työkalut. Haastattelut suoritetaan erikseen, joten projektipäälliköt eivät ole tietoisia toistensa vastauksista. Haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville kerrotaan tutkimuksesta ja tutkimuskysymyksestä, johon haastattelulla haetaan aineistoa, mutta heitä ei pyydetä valmistautumaan erityisemmin haastattelua varten. Haastatteli ja haastateltavat ovat kollegoita keskenään ja asiaympäristö on molemmille tuttu, joten odotettavissa on oletettavasti luontevaa keskustelua. Haastattelun aikana haastatteli kirjoittaa muistiinpanoja sekä varmistaa, että jokaista elementtiä on tarkasteltu keskustelun aikana. Haastatteluiden jälkeen kun aineisto on analysoitu ja kirjoitettu puhtaaksi, tulokset käydään läpi yhdessä molempien projektipäällikköiden kanssa, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus vahvistaa itselleen saatua aineistoa sekä mahdollisesti vielä saada uutta tietoa lisättäväksi aineistoon.

## 5.2 Laadullisen aineiston analyysi

Aineiston analyysi pohjautuu tutkimuskysymykseen, koska tutkimuskysymys osoittaa sen, mihin vastausta etsitään. Laadullinen analyysi voidaan jakaa kolmeen työvaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aineiston kuvausta, jossa käsitellään saatua haastatteluaineistoa. Kuvausvaiheen prosessia ohjaa teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymys, johon haetaan vastauksia. Seuraavassa vaiheessa luokitellaan kuvausvaiheesta saadut vastaukset. Luokat nimetään ja kuvaillaan. Tämän jälkeen haastattelusta saadut vastaukset sijoitetaan omiin luokkiinsa. Analyysin viimeisessä vaiheessa yhdistellään tietoa etsimällä luokkien välisiä yhteyksiä sekä määritellään luokittelun kokonaisuutta. Laadullisen aineiston analyysi on iteratiivista eli vaiheita toistetaan ja edellisiin vaiheisiin voidaan palata. (Tiainen 2017.)

Luokittelu on tyypillisesti laadullisen tutkimuksen tulos. Vastauksista laadittu luokittelu on yleisempi kuin saatu aineisto itsessään. Hyvän luokittelun piirteinä pidetään sitä, että se on laadittu ytimekkääksi eli siinä on rajallinen määrä ulottuvuuksia ja ominaisuuksia. Luokittelussa tulisi olla luokkia riittävästi, jotta kaikki oleelliset asiat tulevat niissä esiin. Luokat eivät saa olla päällekkäisiä. Luokittelun tulee olla kattava, jotta kaikki objektit ovat sijoitettavissa luokkiin ja kaikkien objektien tärkeimmät ominaisuudet tulevat esiin. Luokittelun tulee olla tarvittaessa myös laajennettavissa eli siihen on mahdollista lisätä uusia ulottuvuuksia ja ominaisuuksia. Hyvän luokittelun piirteenä on myös sen kuvaavuus eli miten se kertoo objektien luonteen oleelliset piirteet. (Tiainen 2017.)

Tutkimuksen haastatteluista saatu aineisto käsitellään laadullisen aineiston analyysin mukaisesti. Järjestelmätoimittajan projektipäälliköiden teemahaastattelun jälkeen aineisto kuvataan ja luokitellaan niiden ulottuvuuksien mukaan, joita pidettiin haastattelussa teoriaperusteisena lähtökohtana eli luvussa 4.5 esitetyt kitkattoman asiakaskokemuksen elementit, jotka ovat kohderyhmät, kanavat, personointi, asiakastieto ja sisäiset työkalut. Luokittelu esitetään luvussa 6.1.1, jossa myös kuvataan saatuja tuloksia. Aineistossa esitetään havainnollistavia otteita haastattelusta, joiden lisäksi tuon esiin myös omia muis-tojani työvuosien ajalta.

### 5.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimuksen (*engl. Action Research*) tarkoituksena on tutkimustietoa hyödyntäen kehittää ja muuttaa käytäntöä joko koko organisaation tai pienemmän yksikön tarpeesta. Näiden lisäksi tutkimukseen tuodaan tietoutta käytännön elämästä. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovatkin käytäntöön suuntautuminen ja ongelmakeskeisyys. Tutkimuksen aihe yleensä saadaan toimeksiantajalta ja se liittyy johonkin käytännön ongelmaan tai kehittämistarpeeseen. Toimintatutkimus soveltuukin sellaisille alueille, joissa tutkimuksesta saatu tieto on hyödynnettävissä ongelmien ratkaisuisa. (Tiainen, Aittoniemi, Haukijärvi & Yli-Karhu 2015: 2-3.) Tutkimuksen toimeksiantaja haluaa selvittää käyttäönottoprojektinsa nykytilan ja kehittää niiden läpivientejä tehokkaammaksi. Lisäksi tutkija on huomannut yleistyneet keskustelut asiakaskokemuksen johtamisesta, minkä vuoksi tutkimuksessa huomioidaan myös asiakaskokemus yhtenä näkökulmana. Toimintatutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen käytäntöön suuntautumisen ja kehittämiskeskeisyyden vuoksi.

Toimintatutkimus on sykleittäin etenevää. Jokaisen syklin aikana tutkittavaan toimintaan tehdään pieniä muutoksia ja niiden vaikutusta arvioidaan. Tämän vuoksi toimintatutkimus liittyy niin merkittävästi työ- ja toimintatilanteeseen. Toimintatutkimuksen tekijänä voi olla esimerkiksi organisaation oma työntekijä, joka laatii kehitysprojektistaan opinnäytetyön. Tutkijan tulee siis olla mukana organisaatiossa ratkaisemassa ongelmaa hyödyntäen teoriasta ja tutkimuksista saatavia käsityksiä ja ajattelumalleja. Tutkija kerää tutkimusaineistoa samalla kun yhteistyössä tutkittavien kanssa ratkaisee käytännön ongelmia. Tutkimuksen edellytyksenä on, että tuotteiden, työtapojen tai työyhteisön kehittämisesä ja suunnittelussa hyödynnetään työntekijöiden tietotaitoa. (Tiainen ym. 2015: 2-3.) Työskentelen yrityksessä osastolla, joka on vastuussa käyttöönottoprojektien läpiviemisestä. Käyttöönottoprojektien tehostaminen on yrityksessä laajempi kehitysprojekti, joka jatkuu vielä tämän opinnäytetyön päättämisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa esitetään kehittämisprojektin alkuvaihetta eli se ei kata kaikkia toimintatutkimuksen syklejä. Toimin sekä tutkijan että työntekijän roolissa.

Toimintatutkimuksen lähtötilanteessa yleensä organisaation johto päättää ottaa apua tutkimustiedosta organisaatiossa havaitun ongelman tai kehityskohteen ratkaisemiseksi. Perinteisesti toimintatutkimusta tehdäänkin toiminnan kehittämisen yhteydessä ja otollisimmassa tapauksessa tutkimuksen tulosta tullaan myös hyödyntämään kohdeorganisaatiossa. Jotta käytännön ongelmia voidaan ratkaista tutkimuksesta saatavan tiedon avulla, on sekä tutkijan että ongelmaan liittyvien ihmisten oltava mukana tutkimustilanteessa. Tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välinen vuorovaikutus on avainasemassa toimintatutkimuksessa. Lisäksi tutkijalla tulee olla ymmärrystä tutkimuskohteesta, jotta tulokset ovat vakuuttavampia eli hänellä on asiantuntijuutta, osaamista ja kokemusta aiheesta. Tutkijan tehtävänä on tuoda teoreettinen tietämys toimintatutkimuksen prosessiin. Yhteistyö, aktiivinen osallistuminen sekä käytäntöön suuntautuminen ovat tutkimusprosessille tärkeitä ominaisuuksia. Ongelmanratkaisuun sekä seuraaviin kehittämishankkeisiin saadaan toimintatutkimuksen avulla järjestelmällinen kehys. Toimintatutkimuksen prosessin aikana voidaan tehdä muutoksia, mikä tekee siitä joustavan menetelmän. (Tiainen ym. 2015: 6-7.)

Toimintatutkimus on sykleittäin etenevää ja kehitystä tapahtuu vähitellen, minkä vuoksi syklejä on tarpeen olla useampia. Yleensä tutkimus vaatii kaksi tai kolme kehityssykliä. Kussakin syklissä ratkaistaan pääasiallisen ongelman osaongelmia ja syklejä toistetaan niin kauan kunnes tavoitetaan toivottu tulos. Toimintaa ja sen vaikutuksia siis reflektoidaan. Toimintatutkimuksen etenemisestä voidaan tunnistaa kolme erilaista prosessimallia; iteratiivinen prosessi, lineaarinen prosessi ja reflektiivinen prosessi. Iteratiivisessa prosessissa vuorottelevat ongelman tunnistaminen ja toiminta niin kauan kunnes löydetään ratkaisu. Lineaarissa prosessissa tutkitaan tutkimussuunnitelman mukaisesti yksittäisen intervention kokeilua ja arviointia. Reflektiivisessä prosessissa etsitään ratkaisuja toimintamalleista aiheutuviin ongelmiin tutkimalla ihmisten toiminnan ja heidän toimintamalliensa välistä yhteyttä. (Tiainen ym. 2015: 8.) Tämä tutkimus etenee lineaarisen prosessimallin mukaisesti. Alussa selvitetään käyttöönottoprojektien nykytila listaamalla käyttöönottoprojektin vaiheet sekä kartoittamalla käyttöönottoprojekteissa ilmenevät ongelmat ja haasteet. Tämän jälkeen tutkitaan, millainen asiakaspolkukartta voisi toimia työvälineenä käyttöönottoprojektien kehittämisessä. Lopuksi arvioidaan



asiakaspolkukartan toimivuutta ja arvion perusteella joko jatkokehitetään asiakaspolkukarttaa tai hylätään se vaihtoehtona ja kokeillaan jotain toista lähestymistapaa.

Sykli voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään nykytilanne sekä selvitetään, mitkä asiat vaativat kehittämistä ja mihin lopputulokseen halutaan päästä. Nykytilanteen kuvausta hyödynnetään ongelman määrittelyn lisäksi myös lopuksi arvioinnissa vertailukohtana. Toisessa vaiheessa suunnitellaan toiminta eli päätetään, miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Päätöksessä hyödynnetään tutkimustietoa. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan suunniteltu toiminta. Tämän jälkeen kehityssyklin neljännessä vaiheessa määritetään arviointikriteerit ja tehdään arviointi. Arviointia varten tulee määrittää kohde, jota arvioidaan sekä selvittää, mistä saadaan tarvittavat arviointikriteerit. Lisäksi mietitään, miten tuloksia tullaan vertailemaan muihin tutkimuksiin. Arvioinnin varsinaisessa vaiheessa sitten kootaan aineisto, analysoidaan se ja evaluoidaan tulokset. Viimeisessä vaiheessa tunnistetaan opittu eli kuvataan tila, johon tutkimuksen kohteena ollut organisaatio on päässyt toimintatutkimuksen syklien jälkeen ja millaista uutta tietoa on onnistuttu saamaan tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen kannalta oleellista on, että tutkija pääsee testaamaan teoriaa käytännössä ja siten mahdollisesti löytämään uusia ongelma-alueita, käsitteitä ja malleja jatkotutkimusta varten. (Tiainen ym. 2015: 9-10.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään toimintatutkimuksen kaksi ensimmäistä vaihetta eli nykytilanteen määrittäminen sekä toiminnan suunnittelu. Nykytilanteen määrittämiseksi listataan nykyisen käyttöönottoprojektimallin läpiviennin vaiheet ja roolitukset sekä suoritetaan järjestelmätoimittajan ja asiakkaan projektipäälliköiden haastattelut. Haastattelun aineistosta saadaan selville käyttöönottoprojekteista ne asiat, jotka vaativat kehittämistä. Tutkimustietoon pohjautuen laaditaan asiakaspolkukartta työvälineeksi, jonka avulla käyttöönottoprojekteja voidaan kehittää ja asiakaskokemusta parantaa. Laajuuden vuoksi opinnäytetyö päättyy tähän vaiheeseen. Seuraavaksi tutkimus etenisi asiakaspolkukartan toteuttamiseen ja sen toiminnallisuuden arviointiin. Asiakaspolkukartan mallintaminen voi vaatia useamman syklin. Lopulta kun ollaan saavutettu tavoiteltu tulos, toimintatutkimuksesta opittu tieto kuvataan.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, joita tässä tutkimuksessa on kaksi. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, millaisia haasteita tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa ilmenee. Tähän kysymykseen aineistoa saatiin haastattelun avulla. Toinen tutkimuskysymys on, millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä. Asiakaspolkukartan mallintamisessa hyödynnetään teoreettisesta viitekehyksestä saatavia ohjeistuksia. Ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä saatua aineistoa hyödynnetään asiakaspolkukartassa.

### 6.1 Käyttöönottoprojektien haasteet

Taulukossa (taulukko 1) esitetään yhteenveto projektipäälliköiden listaamista käyttöönottoprojektien haasteista, jotka kerättiin teemahaastatteluiden aikana ja joita myöhemmin vielä täydennettiin palaverissa, johon osallistuivat molemmat projektipäälliköt. Taulukon jälkeen saatu aineisto kuvataan yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 1. Järjestelmätoimittajan kokemat haasteet käyttöönottoprojekteissa.

Elementti	Haasteet
Kohderyhmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muutosvastarinta uusiin ohjelmiin</li> <li>- asiakas ei ole resursoinut tarpeeksi henkilöitä projektiin</li> <li>- asiakas ei ole nimennyt projektin vastuhenkilöitä</li> <li>- vastuu tehdä päätöksiä puuttuu tai ne on henkilöillä, jotka eivät ole mukana projektissa</li> <li>- asiakkaan henkilövaihdokset projektin aikana</li> <li>- epäselvyydet, mikä palvelu sisältyy käyttöönottoprojektiin</li> </ul>
Kanavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- epävarmuus siitä, saadaanko kaikille asianosaisille lähetettyä aina oikeat viestit</li> <li>- viestinnän sekavuus, koska monia yhteydenottokanavia, eri yhteyshenkilöitä, pitkiä sähköpostiketjuja</li> <li>- toimittajalta tarvittaisiin lisää ohjeita ja opastusta esim. konversioista ja tietojen tarkistamisesta</li> </ul>
Personointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaan sisäiset prosessit ovat muutoksessa samaan aikaan</li> <li>- asiakas odottaa, että saa heti käyttövalmiin tuotteen (vaatii määrittämiä)</li> <li>- saada asiakas ymmärtämään, mitä käyttöönotto vaatii</li> </ul>

Elementti	Haasteet
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektipäällikön henkilökohtaiset ominaisuudet (mm. kiltteys ja joustavuus)</li> <li>- koulutuksien myynti asiakkaalle välillä haastavaa</li> <li>- järjestelmän pääkäyttäjien nimeäminen (tekninen ja sisällöllinen pääkäyttäjä)</li> </ul>
Asiakastieto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektin alussa asiakkaan projektiryhmän vallan ja vastuun perusteellinen selvittäminen</li> <li>- yrityksen, johdon, projektiryhmän sitoutumisen ja motivaation selvittäminen</li> <li>- taustatietojen kerääminen alussa (asiakkaan lähtötilanne)</li> <li>- projektin yhteyshenkilö ei välttämättä tiedä vastauksia käyttöönotossa tarvittaviin tietoihin</li> <li>- asiakkaan monimutkainen lähtötilanne (konversiot, toimintamallien yhtenäistäminen järjestelmän kanssa)</li> </ul>
Sisäiset työkalut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnollisten projektinhallintatyökalujen puute</li> <li>- työkalua tiedon jakamiseen asiakkaan kanssa</li> <li>- sisäisten työkalujen käytön koordinointi ja ohjeistukset puutteellisia</li> <li>- dokumentaation ylläpitäminen ajantasalla haastavaa</li> <li>- haastavaa saada yrityksessä sisäisesti vastauksia kollegoilta</li> <li>- yrityksen sisäisten projektiryhmän palavereiden vähäisyys</li> <li>- määrittelemättömät sisäiset prosessit ja vastualueet</li> <li>- ajanpuute</li> <li>- henkilöstöresurssit</li> <li>- henkilövaihdokset projektin aikana, työnjatkuvuuden helpottaminen</li> </ul>

Kohderyhmää tarkasteltaessa projektipäälliköt listasivat haasteiksi toisinaan käyttöönoton aikana ilmenevän muutosvastarinnan uusia ohjelmia kohtaan. Muutosvastarinnan taso vaihtelee sen ollessa välillä pienenpää ja toisinaan suurempaa. Etenkin niissä käyttöönotoissa, joissa siirrytään vanhasta järjestelmästä uuteen, tapahtuu käyttäjien keskuudessa luonnollisesti vertailua vanhan järjestelmän ominaisuuksiin. Esimerkiksi järjestelmästä saatavat raportit näyttävät erilaisilta ja niissä voi olla pieniä sisällöllisiä eroavaisuuksia, mikä vaatii totuttelua. Kun on totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla, uusien ohjelmien ja toimintatapojen sisäistämiseltä vaaditaan enemmän. Vanhan ja uuden järjestelmän ominaisuuksien vertailua esiintyy vielä käyttöönoton jälkeenkin ylläpitovaiheessa koulutuksissa tai loppukäyttäjien ollessa yhteydessä asiakastukeen. Muutosvastarinta on henkilökohtaista, koska siihen vaikuttaa jokaisen omat

mieltymykset. Työskennellessäni asiakastuessa esimerkiksi erään asiakkaan kaksi käyttäjää suhtautuivat aluksi täysin eri tavalla uusiin ominaisuuksiin toisen kehuessa niiden toimivan paremmin kun taas toinen käyttäjästä toi vahvasti esiin mielipidettään siitä, että edellinen järjestelmä oli parempi. Yhteistyö sujui jouhevammin käyttäjän kanssa, joka ei harannut muutosta vastaan.

Keskustelussa nousi esiin myös havainto siitä, että joskus asiakkaan projektipäällikkönä toiminut henkilö on ollut epäröivä tekemään päätöksiä tai hänellä ei ole ollut niiden tekoon riittäviä valtuuksia. Päätökset voivat liittyä esimerkiksi siihen, kun päätetään siitä, millä tavalla järjestelmän ominaisuuksia hyödynnetään ja millaiset käyttöoikeudet erilaisille käyttäjäryhmille määritetään. Vastuu tehtävistä päätöksistä saattaa olla kokonaan henkilöillä, jotka eivät ole mukana projektissa. Päätöksien odottelu hidastaa ja hankaloittaa projektin etenemistä, sillä tietoja tarvitaan sisällön määrittämisessä. Haasteita käyttöönoton aikana tuo etenkin silloin, jos asiakas ei ole ollenkaan sisäisesti nimennyt projektiin selkeästi vastuuhenkilöitä, jotka tekevät päätöksiä.

Asiakkaan omien resurssitarpeiden määrittäminen projektin alussa on haastavaa. Joskus asiakas ei ole resursoinut projektissa oleville henkilöille riittävästi aikaa projektiin, mikä vaikuttaa etenemiseen. Tyypillistä on, että käyttöönottoprojektissa olevien henkilöiden arki jatkuu käyttöönoton aikana, jolloin heidän tulee suoriutua myös muista työtehtävistään. Henkilövaihdokset vaikuttavat myös projektin kulkuun, koska projektiryhmän ulkopuolelta tulevan täytyy päästä ajantasalle projektin tilasta tutustumalla projektisuunnitelmaan sekä kartoittamalla, mitä ollaan jo tehty ja mitä tullaan vielä projektissa tekemään. Perehdyttämistä voi viivästyttää sairastumiset tai muut samanaikaiset linjatehtävät. Erään käyttöönottoprojektin aikana järjestelmälle nimetty pääkäyttäjä siirtyi toisiin tehtäviin. Kun hänen oli tarkoitus perehdyttää seuraajaansa, hän sattui sairastumaan, mikä vaikutti aikatauluun. Henkilöstövaihdoksen sujuvuuteen vaikuttaa henkilön työkokemus organisaatiossa tai vastaavissa tehtävissä.

Käyttöönottoprojektin aikana ilmenee toisinaan myös epäselvyyksiä siitä, mitkä kaikki palvelut sisältyvät käyttöönottoprojektin aikaiseen palveluun esimerkiksi sisällön

tuottamiseen liittyen. On myös huomattu, että allekirjoitettujen sopimuksien sisältöä ei ole välttämättä täysin tiedostettu, minkä seurauksena jotkin sopimuksessa olevat kohdat saattavat tulla yllätyksenä asiakkaalle käyttöönoton aikana. Esimerkiksi erään käyttöönottoprojektin alussa oli suositus koulutuksien määrästä ja niille esitetty alustava hinta-arvio. Koulutuksen hintaan vaikuttaa koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrä, mikä ilmoitetaan sopimuksessa. Järjestetyn koulutuksen loppusumma yllätti asiakkaan, sillä hän muisti alustavan hinta-arvion, eikä vahvistetun sopimuksen tietoa.

Kanaviin liittyen koettiin projektin aikana useat yhteydenottokanavat, eri yhteyshenkilöt ja pitkät sähköpostiketjut aiheuttavan viestinnän sekavuutta. Joskus projektipäälliköt tuntevat epävarmuutta siitä, saadaanko varmasti kaikille asianosaisille lähetettyä oikeat viestit tai kalenterikutsut. Eräässä käyttöönottoprojektissa järjestelmätoimittajan projektipäällikkö unohdettiin kutsua asiakkaan järjestämään projektipalaveriin, jolloin projektipäällikkö joutui kiireellisesti järjestämään kalenterivaroituksiaan uudelleen saadessaan kutsun. Myös vanhojen viestien tai viestiketjujen etsiminen ja välittäminen uusille yhteyshenkilöille tuo sekavuutta. Toisinaan asiakas saattaa esittää useamman henkilön projektin aikaisen viestinnän vastaanottajaksi. Näin tapahtui yhdessä käyttöönottoprojektissa, jossa asiakas halusi varmuuden vuoksi saada projektiin liittyvän viestinnän vastaanottajaksi mahdollisimman monen organisaatiossaan työskentelevän henkilön. Liian suuret viestintäryhmät ovat haasteellisia ja aiheuttavat sitä, että useat henkilöt ottavat kantaa asioista, mutta vastaavasti selkeä vastuunottaminen heikentyy.

Toisinaan projektiin nimetty yhteyshenkilö ei välttämättä tiedä vastauksia kysymyksiin, joita toimittaja tarvitsee. Kun vastauksia etsitään, tieto saattaa hukkuu matkalla ja jäädä kokonaan saamatta projektin edetessä. Myös tietyn tiedon etsiminen sähköpostiketjuista on vaikeaa. Haastavaa on, kun kaikesta viestinnästä ei ole saatavana kokonaiskuvaa eli selkeää lokia. Vaatisi täsmällistä kirjanpitoa kysymyksistä, joita on esitetty ja joihin odotetaan vielä vastauksia tai päätöksiä esimerkiksi tiettyyn päivämäärään mennessä. Projektipäälliköt myöntävät, että kaikkea tietoa ei tule kirjattua ylös vaan ne ovat vain projektipäälliköllä itsellään tiedossa. Myös valmiita asiakkaille välitettäviä ohjeistuksia

kaivattaisiin enemmän. Tarvitaan esimerkiksi toimittajan puolelta lisää ohjeita ja opastusta konversioista ja tietojen tarkistamisesta, mikä mahdollisesti vähentäisi projektipäälliköille esitettäviä tiedusteluita. Myös muutama asiakas on esittänyt vastaavan toiveen.

Personointiin vaikuttaa asiakkaan ominaisuudet, lähtötilanne ja odotukset. Haastattelussa nousi esiin havainto, että joskus asiakas olettaa järjestelmän olevan heti käyttövalmis ja yllättyy työmäärästä, mitä käyttöönottoprojekti lopulta vaatii. Tähän vaikuttaa mielikuvat aiemmista ohjelmistoista, joiden ominaisuudet ja käyttöönotot olivat erilaisia. Projektipäällikkö muisteli sitä, miten asiakkaat ovat käyttöönotossa kertoneen hänelle edellisen järjestelmän käyttöönotosta, jossa määrityksiä ei tarvinnut tehdä niin paljon. Laajan tietojärjestelmän käyttöönoton valmistelut vaativat aikaa sekä resursseja myös asiakkaalta, jotta ohjelmia voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaan toimintatavat tulisi yhtenäistää uuden järjestelmän kanssa, mikä vaatii asiakkaan osalta suunnitelmallisuutta ja osallistumista. Haasteita käyttöönottoon tuo myös se, että asiakkaan sisäiset prosessit ovat muutoksessa samaan aikaan. Projektipäällikkö kuvaili tämän aiheuttavan käytännössä sitä, että asiakkaalla ei aina ole tiedossa, kuka tekee mitään ja miten prosessit etenevät, mistä johtuen toimintamallien yhteensovittaminen järjestelmän kanssa vaikeutuu. Ja koska muutokset eivät ole vielä vakiintuneita, muutoksia voi tapahtua hyvin nopeasti. Keskusteluissa nousi myös esille huomio toimittajan projektipäällikön kiltteydestä ja ehkä jopa liiallisesta joustavuudesta projektin aikana, mikä vaikuttaa projektipäällikölle kertyvään työmäärään, vaikka tuottaakin toisaalta parempaa asiakaskokemusta. Pitkien käyttöönottojen aikana asiakas helposti henkilöityy yrityksen projektipäällikön kanssa, minkä seurauksena käyttöönoton päättyessä siirtyminen yhteydenotoissa asiakastukeen toisinaan pitkittyy. Asiakas helpostuu lähestyäkseen tukipyynnöissä tuttua projektipäällikköä ja projektipäällikkö kokee epämukavaksi välittää yhteydenottoa eteenpäin.

Projektipäälliköt nostivat esiin huomion, miten sopimuksissa on haastavaa määrittää tulevan konversion laajuutta ja sen sisältöä, sillä ei ole tiedossa, miten asiakas on käyttänyt aiempaa järjestelmää ja millaisessa muodossa tiedot ovat. Konversion vaativuus tarkentuu yleensä vasta konversion aikana, kun tietoja siirretään ohjelmista toisiin. Asiakkaalla

saattaa olla käytössään hyvin erilaisia ohjelmia, joihin tulee myös saada uusi järjestelmä synkronoitua.

Sopimusvaiheessa suositellaan koulutuksien määrää, mutta niiden ostaminen on asiakkaalle vapaaehtoista. Koulutuksien myynti on välillä haasteellista, mikä saattaa aiheuttaa sen, että käyttäjät eivät saa riittävästi koulutusta ohjelmien käytöstä. Tämä saattaa jatkossa heijastua yhteydenottoina asiakastukeen. Koulutuksen puute voi myös aiheuttaa väärinkäsityksiä ohjelman toimivuudesta, mikä taas vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Työvuosieni aikana asiakastuessa työskennellessäni havaitsin tämän, sillä uusilta asiakailta tuli enemmän yhteydenottoja, jotka eivät ottaneet koulutuksia käyttöönoton aikana riittävästi tai ei ollenkaan. Kun järjestelmän pääkäyttäjällä on rajallinen tieto ja osaaminen ohjelmista, saattaa se näkyä myös loppukäyttäjien yhteydenotoissa ja julkisissa keskusteluissa. Loppukäyttäjiltä saattoi tulla asiakastukeen esimerkiksi palautetta ja kehitystoiveita sellaisista ominaisuuksista, jotka ovat jo saatavilla tai ominaisuuksista, jotka ovat asiakkaan itse muokattavissa.

Asiakkaat helposti mieltävät, että tietojärjestelmä vaatii ohjelmistojen pääkäyttäjältä nimenomaan teknistä osaamista. Yrityksen tuotteiden osalta pääkäyttäjä tarvitsee enemmän tuntemusta pikemminkin organisaation sisällöllisestä tiedosta kuten prosesseista ja työtehtävistä. Sisältö, jota järjestelmään syötetään vaikuttaa siihen, miten järjestelmää tullaan käyttämään. Järjestelmälle tarvitaan sisällöllinen pääkäyttäjä, joka pystyy koordinoimaan ohjelmiston käyttöä, ei vain teknisiä asioita. Sisällöllisen pääkäyttäjän merkitys korostuu etenkin käyttöönottovaiheessa.

Asiakastietojen saaminen projektia varten on koettu haasteelliseksi. Mahdollisimman perusteellinen kuvaus lähtötilanteesta auttaa suunnittelemaan tietojärjestelmän käyttöönottoa. Projektipäälliköt kokevat, että tietoa asiakkaan projektiryhmän vallasta ja vastuusta pitäisi saada projektin alussa enemmän. Myös yrityksen, johdon ja projektiryhmän sitoutumista ja motivaatiota olisi hyvä selvittää alussa. Asiakkaalla saattaa olla jo ennen järjestelmän hankintaa käytössä erilaisia ohjelmistoja ja käyttöönoton aikana tiedot konvertoidaan uuteen ohjelmaan. Konversiot saattavat olla toisinaan hyvinkin haastavia ja

pitkäkestoisia. Konvertoitujen tietojen tarkistaminen on työlästä eikä kaikkea voida tarkistaa läpi, minkä seurauksena joskus tietoja täytyy korjata jälkikäteen. Projektipäälliköt myös kokevat haastavaksi sen, milloin voidaan todeta konversion aikana, että jonkin haasteellisen tietokokonaisuuden siirto ei sisälly käyttöönottoprojektiin vaan se voitaisiin tehdä erillisenä maksullisena lisätyönä.

Yrityksen sisäisistä työkaluista keskusteltaessa nousi esiin se, että projektin sujuvuuteen vaikuttaa merkittävästi myös toimittajan omat sisäiset prosessit ja työkalut. Kun yrityksen sisäiset prosessit eivät ole täysin standardoituja, epäselvyyksiä aiheutuu esimerkiksi vastuualueista. Silloin kysymyksiä välitetään henkilöltä toiselle, mikä pidentää vastauksen saamiseen kuluva aikaa. Sisäisten järjestelmien ja työkalujen käyttö tulisi olla suunniteltu kokonaisuutena, sillä työkalujen käytön puutteellinen koordinointi ja vaajat ohjeistukset hidastavat työskentelyä. Dokumentaation ylläpitäminen koetaan myös haastavaksi. Tarvetta olisi tehokkaaseen projektinhallinnan työkaluun, joka helpottaisi projektipäälliköiden työtä merkittävästi. Työkalusta olisi apua esimerkiksi silloin kun projektipäälliköllä on useampi käyttöönottoprojekti menossa samaan aikaan ja hänen tulisi voida seurata ja suunnitella esimerkiksi konvertoijien ja kouluttajien aikataulutuja tarkasti. Pohdintaa oli myös tiedon jakamiseen tarkoitetusta yhteisestä alustasta, johon asiakkaalla olisi myös pääsy. Tämä auttaisi vähentämään dokumenttien lähettämistä sähköpostitse.

Dokumentoinnin ja tiedon jakamisen merkitys korostuu etenkin tilanteessa, joissa projektin aikana toimittajan puolelta tapahtuu henkilöstövaihdoksia. Jos käyttöönoton aikana konvertoidaan tietoja aiemmista järjestelmistä, suoritetaan ensin koekonversio, jonka hyväksymisen jälkeen toteutetaan vasta varsinainen konversio. Suositeltavaa on, että koekonversion tehnyt konvertoija tekee myös varsinainen konversion. Eräässä käyttöönottoprojektissa toimin vain varsinaisen konversion tekijänä, sillä koekonversion tehnyt kollega oli estynyt tekemään sitä ja aikataulu oli erittäin tiukka, jolloin hyppäsin nopeasti mukaan projektiin. Minun oli haastavaa tutustua toisen henkilön tekemiin koekonversion muistiinpanoihin ja tietoihin. Koekonversion teko antaa varmuutta varsinaista konversiota varten, minkä vuoksi konversiota tehdessäni käsittelin itselleni vierasta dataa. Samoin kouluttajan olisi hyvä pysyä samana läpi käyttöönottoprojektin. Eräässä



käyttöönottoprojektissa valitettavasti jouduttiin käyttämään olosuhteiden pakottamana kolmea eri kouluttajaa, mistä asiakas antoi palautetta. Mikäli henkilövaihdoksia tapahtuu, tuo haasteita tiedon välittäminen kattavasti seuraajalle, sillä aikaa perehtymiseen on rajallisesti.

Myös ajanpuutteen projektipäälliköt listasivat isoksi haasteeksi. Projekteja hoitavalla tiimillä on välillä haasteellista toteuttaa myynnin tuloksia, sillä henkilöstöresurssit ovat rajalliset ja asiakkaiden toiveet käyttöönottojen ajankohdista painottuvat usein samaan ajankohtaan vuotta. Toisinaan projektien aikana on haasteellista saada kollegoita kiinni, joilta pitäisi saada vastauksia spesifeihin kysymyksiin esimerkiksi liittyen tuotekehitykseen tai teknisiin asioihin. Haastattelussa nousi myös esiin toive yrityksen omien sisäisten projektipalavereiden pitämisestä.

## 6.2 Asiakaspolkukartan mallintaminen käyttöönottoprojektista

Asiakaspolun mallintaminen aloitettiin yhdessä yrityksen projektipäälliköiden kanssa listaamalla kaikki käyttöönottoprojektin vaiheet siten, että niiden yhteydessä nimettiin myös jokaisen kosketuspisteen viestintäkanavat ja henkilöroolit, jotka ovat kontaktissa kosketuspisteen aikana. Haasteen toi se, että kaikki käyttöönotot eivät noudata täysin samaa polkua, koska siihen vaikuttaa asiakkaan lähtötilanne. Esimerkiksi tietojen koekonversio ja varsinaisen konversio eivät välttämättä sisälly projektin kulkuun, jos asiakkaalla ei ole ennestään ollut aiempia ohjelmia käytössä. Mallinnus laaditaan pidemmän käyttöönottoprosessin kannalta, jolloin sitä voidaan hyödyntää muissa käyttöönottomalleissa karsimalla vaihteita pois.

Kun lista käyttöönottoprojektin vaiheista oli valmis, lähdin tutustumaan erilaisiin internetistä avoimesti löytyviin muiden yritysten asiakaspolkukarttamalleihin, jotta sain inspiroituksia siihen, miten lähdän rakentamaan yrityksen omaa asiakaspolkukarttaa. Lisäksi tutkin, millaisia ohjelmia on tarjolla asiakaspolkukarttojen tekoa varten. Olen aikaisemmin käyttänyt Draw.io nimistä ohjelmaa kaavioiden mallintamisessa ja lopulta arvioin sen soveltuvan hyvin kartan laatimisessa. Draw.io on ilmainen selaimessa toimiva

ohjelma, joka toimii Google Driven kanssa. Draw.io sisältää laajan kaaviokirjaston, jolloin omaan työhön voi lisätä valmiita elementtejä, mikä helpottaa ja nopeuttaa työskentelyä. Draw.io:n valintaa puolsi lisäksi se, että sen käyttäminen on myös muille yrityksessä tuttua.

Teoreettisessa osuudessa asiakaspolkukartan mallintaminen kuvattiin siten, että varsinainen prosessi vaiheineen avataan vaakasuoraan. Kartta suositeltiin jakamaan kolmeen aikajaksoon, eli alussa kuvataan tapahtumat ennen palvelua, tämän jälkeen tapahtumat palvelun aikana ja lopuksi kuvataan tapahtumat palvelun jälkeen. Perustuen projektipäälliköiden kanssa laadittuun listaan käyttöönoton vaiheista, kartta käyttöönottoprojektin asiakaspolusta jakautuu suunnittelu-, hankinta-, aloitus-, välitoimitus-, lopullinen toimitus- ja seurantavaiheisiin.

Asiakaspolkukartan pystysuoraan akseliin sijoitetaan toiminnan kuvaus ja sen kehittämiseen liittyvät kategoriat. Teorian mukaan tämän akselin tulisi ottaa huomioon erityisesti palvelujärjestelmän keskeisimmät osa-alueet kuten markkinointi, henkilöstö, toiminnot ja käytettävä tietotekniikka. Tutustuessani erilaisiin asiakaspolkukarttoihin huomasin, että tähän akseliin oli lisätty hyvin vaihtelevasti erilaisia kategorioita. Kategoriat onkin hyvä valita aina yrityksen omien intressien ja strategian mukaan eikä suoraan kopioida toisten yritysten malleista.

Lisäsin käyttöönottoa kuvastavaan asiakaspolkukarttaan (ks. kuva 14) omiksi kategorioikseen kanavan, toiminnan, kontaktin, ennakkoinnin ja mittarit. Ennakoi -kategoriaan sijoitetaan ongelmia, joita toimittajan projektipäälliköt ovat kohdanneet käyttöönottoprojektien aikana. Poikkeuksena suunnitteluvaiheen ongelmia tiedustelin yrityksen myyntitiimiltä. Ennakoi -kategorian ongelmia tulisi pyrkiä estämään, vähentämään tai muuttamaan keksimällä niihin ratkaisuja kuten teorian mukaan kuvattiin riskien hallinnassa meneteltävän.



Kuva 14. Asiakaspolkukartta tietojärjestelmän käyttöönottoprojektista.

Teorian mukaan mittareiden suunnittelussa suositellaan ottamaan huomioon liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja toiminnan tavoitteet. Mittarit voidaan esimerkiksi jaotella siten tulostittareihin, kokemusmittareihin ja toiminnan mittareihin riippuen siitä, millaisia tuloksia mittareiden avulla pyritään saavuttamaan. Tulostittareilla mitataan liiketaloudellisia tuloksia, kokemusmittareilla asiakkaan kokemuksia saamastaan palvelusta ja toiminnan mittareilla käsitellään tyypillisesti esimerkiksi tuen tarvetta ja vastausaikaa.

Lukiessani teoriaa sain tietoa odotukset ylittävästä asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksesta voidaan tunnistaa kolme eri tasoa; ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Halusin tuoda ne korostaen kartan alapuolelle omiksi kategorioikseen, sillä mielestäni tämä jaottelu mahdollistaa selkeämmin asiakaskokemuksen kehittämisen suunnittelun.

### 6.3 Käyttöönottoprojektin vaiheet asiakaspolkukartassa

Mallinnetun asiakaspolkukartan kategorioihin sijoitetaan sisältöä kategorian aiheen mukaisesti. Seuraavissa alaluvuissa esitän, millaista tietoa kuhunkin vaiheen kategorioihin voidaan esimerkiksi sijoittaa. Käytetyt esimerkit pohjautuvat tutkimuksen kohteena olleen yrityksen käyttöönottoprojekteihin. Vaiheisiin on sijoitettu myös yrityksen projektipäälliköiden käyttöönottoprojektien aikana kokemia ongelmia.

#### 6.3.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kanavat, joista asiakas saa tietoa yrityksestä ja sen palveluista ovat alan messut, kollegat, www-sivut ja toimittajan myyntitiimi. Tässä vaiheessa toiminta liittyy asiakkaan järjestelmätarpeiden kartoittamiseen ja ohjelmatoimittajaan tutustumiseen. Kontaktina toimivat yrityksen myyntipäälliköt. Ongelmia, joita yritys voi tässä vaiheessa ennakoida liittyy asiakkaan kokemukseen kustannuksista ja asiakkaan nykyisestä järjestelmästä sekä teknisestä ympäristö, joka voi sisältää integraatioita eri ohjelmistoihin. Suunnitteluvaiheen mittareiden avulla yritys voisi esimerkiksi selvittää, kuinka helposti asiakas koki saavansa tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Lisäksi voidaan mitata yrityksen reagointiaikaa asiakkaan yhteydenottoon. Tulostittareina suunnitteluvaiheessa voidaan esimerkiksi tutkia eri kanavien kautta saatujen myyntien määrää.

#### 6.3.2 Hankintavaihe

Hankintavaiheessa pääsääntöisesti viestintä tapahtuu puhelun, sähköpostin ja videoneuvottelun välityksellä. Hankintavaiheessa laaditaan ja käsitellään tarjouspyyntö sekä välineuvotellaan tarjouksesta. Kun asiakas tekee päätöksen hankinnasta, laaditaan sopimukset sekä alustava projektisuunnitelma. Kontaktina asiakkaalle toimivat myynti- ja projektipäälliköt. Mahdollisia ongelmia, joita yritys voi kohdata hankintavaiheessa on asiakkaan toivomat aikataulut ja vaatimusmäärittelyt. Koulutuksien myyminen asiakkaalle käyttöönoton aikana saattaa olla haasteellista. Koulutukset varmistaisivat järjest-

elmän käytön tehokkuuden heti alusta alkaen. Mittareiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää asiakkaan tyytyväisyys hankintavaiheen läpiviemisestä ja yrityksen vastausajoista yhteydenottoihin.

### 6.3.3 Aloitusvaihe

Aloitusvaiheessa alkaa varsinaisesti järjestelmän käyttöönotto. Viestintäkanavina toimivat sähköposti ja puhelin, kontaktina on projektipäällikkö. Aloitusvaiheen aikana järjestetään myös projektin aloituspalaveri asiakkaan luona tai videoneuvotteluna. Aloitusvaiheessa nimetään projektipäälliköt ja vahvistetaan projektiryhmä. Hankintavaiheessa laadittua alustavaa projektisuunnitelmaa päivitetään ja vahvistetaan. Aloitusvaiheessa suunnitellaan projektille tarkempi aikataulu, joka sisältää muun muassa mahdolliset konversiot toisesta järjestelmästä sekä ohjelman toimintojen esittelyt ja koulutukset.

Käyttöönottoprojektin alussa ongelmaksi saattaa muodostua, jos asiakas ei ole resursoinut tarpeeksi henkilöitä käyttöönottoprojektiin eikä ole selkeästi nimennyt projektiin vastuhenkilöitä. Asiakkaan sisäiset prosessit ovat muutoksessa käyttöönoton aikana, mikä vaikuttaa myös käyttöönottoon. Haasteita tuo myös yrityksen, johdon ja projektiryhmän sitoutumisen sekä motivaation selvittäminen. Tieto sitoutumisesta ja motivaatiosta auttaa projektipäällikköä tiedostamaan tulevan käyttöönoton etenemistä. Alussa on tärkeää saada selville asiakkaan projektiryhmän vallan ja vastuun taso sekä nimetä järjestelmälle tekninen ja sisällöllinen pääkäyttäjä. Lisäksi taustatietojen kerääminen asiakkaan lähtötilanteesta projektin alussa vaatii paneutumista. Järjestelmätoimittajan olisi hyvä ennakoida epäselvyyksiä, joita asiakas saattaa kokea siitä, mitkä kaikki palvelut sisältyvät käyttöönottoprojektiin. Ennakoitavana haasteena on myös saada asiakas ymmärtämään, mitä järjestelmän käyttöönotto vaatii.

Koska aloitusvaiheessa luodaan pohja projektille, tästä vaiheesta on tärkeä kerätä tietoa asiakkaan kokemuksista, jotta saatujen tuloksien avulla on mahdollista kehittää tämän vaiheen menettelytapoja vieläkin paremmiksi. Tarkastelun kohteena olisi hyvä olla projektisuunnitelman laatiminen ja kokemukset sen sisällöstä.

#### 6.3.4 Välitoimitus

Välitoimitusvaiheessa viestintäkanavana toimii sähköposti, puhelut ja videoneuvottelut. Kontaktina toimii projektipäällikkö. Tässä vaiheessa toimintaan liittyy aikataulujen hallinnointia, projektin etenemisen seuranta, raportointia ja viestintää. Välitoimitusvaiheessa asennetaan tai toimitetaan asiakkaalle ohjelmat. Asiakas toimittaa aiemmasta järjestelmästä saadun siirtodatan, jolle suoritetaan koekonversio, jonka jälkeen asiakkaalle toimitetaan koekonvertoitu kanta tarkistettavaksi. Lisäksi tähän vaiheeseen sisältyy käyttöönottokoulutuksia. Ennakoitavia ongelmia ovat muutosvastarinta uusia ohjelmia kohtaan, epäselvyydet käyttöönottoon sisältyvistä palveluista, asiakkaan henkilövaihdokset projektin aikana ja konversioihin liittyvät haasteet. Mahdollisia haasteita ovat myös, jos asiakkaan projektiryhmällä ei ole riittäviä valtuuksia tehdä päätöksiä tai heiltä puuttuu tarvittavat tiedot järjestelmän määrittämiselle. On myös syytä huomioda se, että asiakkaan sisäiset prosessit saattavat elää muutosta samaan aikaan. Välitoimituksen aikana voidaan mitata asiakkaan kokemuksia konversiosta, koulutuksien laadusta sekä projektin hallinnasta.

#### 6.3.5 Lopullinen toimitus

Lopullisen toimituksen aikana viestintäkanavana toimii sähköposti, puhelut ja videoneuvottelut projektipäällikön kanssa. Lopullisen toimituksen aikana suoritetaan varsinainen tietojen konversio asiakkaan aiemmasta järjestelmästä sekä järjestetään koulutuksia. Tässä vaiheessa järjestelmä on asiakkailla jo tuotantokäytössä. Asiakkaan kanssa käydään läpi vielä hyväksymiskatselmoinnit, jonka jälkeen alkaa projektin päättäminen. Tässä vaiheessa ennakoitavat ongelmat ovat vastaavat välitoimitusvaiheen kanssa. Myös tässä vaiheessa voidaan mitata asiakkaan kokemuksia konversiosta, koulutuksien laadusta sekä projektin hallinnasta.

#### 6.3.6 Seuranta- ja ylläpito

Seuranta- ja ylläpitovaiheessa viestintäkanavina toimivat yrityksellä käytössä olevat tukikanavat ja kontaktina asiakastuki ja mahdollisesti asiakkuuspäällikkö. Tässä

vaiheessa toiminta liittyy tuki- ja tuotekehityspyyntöihin sekä koulutuksiin. Seuranta- ja ylläpitovaiheessa ennakoitavia ongelmia ovat muutosvastarinta uusiin ohjelmiin ja asiakkaan siirto järjestelmätoimittajan projektipäällikön vastuulta asiakastuen piiriin. Tässä vaiheessa mittareiden avulla voidaan seurata asiakkaan yhteydenottojen määrää tukeen, tukipyyntöjen käsittelyaikaa sekä tyytyväisyyttä asiakaspalveluun ja koulutuksiin.

Tulee huomata, että monet haasteet eivät ole sidoksissa vain tiettyyn käyttöönottoprojektin vaiheeseen, minkä vuoksi niitä ei tule lokeroida liian mustavalkoisesti ja rajoittuneesti. Esimerkiksi viestinnän sekavuus, asiakkaan riittämätön resurssointi projektiin, henkilövaihdokset projektin aikana sekä muutosvastarinta ovat haasteita, joita esiintyy läpi käyttöönottoprojektin. Myös järjestelmätoimittajan omat sisäiset haasteet seuraavat läpi projektin. Puutteelliset työkalut projektin hallinnassa ja tiedon jakamisessa sekä sisäisten työkalujen käytön koordinoimattomuus ja niiden vajaat ohjeistukset heikentävät työn tehokkuutta. Ajanpuute, henkilöstöresurssit ja -vaihdokset sekä sisäiset prosessit ja osoitetut vastuualueet ovat yleisiä työnkulkuun vaikuttavia tekijöitä.

#### 6.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kartassa jokaisen vaiheen alapuolella on kategoriat asiakaskokemuksen kehittämistä varten. Ydinkokemukseen määritetään ne perustehtävät, jotka sisältyvät järjestelmän toimitukseen. Nämä tehtävät ovat välttämättömiä suorittaa, jotta asiakas saa järjestelmän käyttöönsä. Ydinkokemukseen määriteltyjen tehtävien tulee olla kunnossa eli kehitys lähtökohtaisesti tulisi alkaa aina tästä kategoriasta. Laajennetun kokemuksen kategoriassa palveluun suunnitellaan ja lisätään elementtejä, jotka tuovat asiakkaalle käyttöönoton aikana enemmän arvoa. Kokemukset ylittävään kategoriaan suunnitellaan lisättäväksi sellaisia palveluelementtejä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset.

Järjestelmätoimittajan tarjoaman käyttöönottopalvelun ydinkokemukseksi voidaan määritellä projektisuunnitelman laatimisen, konversiot aiemmista järjestelmistä, ohjelmien toimittamisen ja asennuksen sekä koulutukset ja tuotetuen. Laajennetun ja kokemukset ylittävän palvelun tulisi sisältää hedonistisia elementtejä. Vahvemman

asiakaskokemuksen saavuttamiseksi palvelun tulisi herättää tunteita ja mielikuvia. Palvelun tulisi yllättää asiakas ja luoda hänelle elämyksiä, jotta kokemus olisi mieleenpainuvaa.

Koska tietojärjestelmä on asiakkaalle merkittävä investointi, asiakkaan suhtautuminen hankintaa kohtaan on huomattavasti kriittisempi, sillä riskit ovat hänelle suuremmat. Tämän vuoksi asiakas haluaa tietää mahdollisimman paljon etukäteen. Järjestelmätoimittaja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen suunnittelu- ja hankintavaiheessa kehittämällä tietämystään ja osaamistaan hankintaprosesseista, jolloin toimittaja voi tukea asiakastaan tarvittaessa tässä prosessissa. Tarkat sopimukset ja ehdot tukevat osaltaan myös asiakkaan kokemuksia yrityksestä. Nämä vaiheet luovat pohjan asiakassuhteen muodostumiselle ja antavat ensivaikutelman yrityksen tavasta toimia.

Kun palveluna on tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti, toimittaja voi esimerkiksi kehittää käyttämäänsä projektinhallintametodiaan. Selkeästi ja hallitusti etenevä projekti saa asiakkaan kokemaan käyttöönoton aikana varmuutta, mikä herättää luottamuksen tunteita järjestelmätoimittajaa kohtaan. Nämä tunteet auttavat ylläpitämään positiivista virettä käyttöönoton läpiviennin aikana.

Myös kohtaamiset toimittajan ja asiakkaan välillä ovat merkittävä keino koetun arvon muodostamisessa. Asiakassuhteen syvyys korreloituu luottamukseen eli mitä syvempi asiakassuhde on toimittajan ja asiakkaan välille muodostunut, sitä enemmän luottamusta heidän välillään on. Kohtaamisista saadaan arvokasta tietoa käytettäväksi aina seuraavia kohtaamisia varten. Kehittääkseen tätä osa-aluetta, yritys voi tarjota esimerkiksi työntekijöilleen koulutusta asiakasviestinnästä ja -palvelusta. Yritys voi laatia työntekijöilleen esimerkiksi ohjeistuksia siitä, kuinka paljon ja millaista viestintää tulisi eri käyttöönottovaiheiden sisältää. Myös yrityksen henkilökunnan hyvinvointiin panostaminen on tärkeää, sillä motivoitunut ja jaksava asiakaspalvelija on perusedellytys, jotta tällaista kehittymistä on mahdollista saavuttaa. Lisäksi yrityksen tarjoamat hyvät työvälineet tekevät työstä mielekkäämpää.



Hankittavalla järjestelmällä tulee olemaan myös loppukäyttäjiä, jotka eivät ole olleet vaikuttamassa päätökseen hankinnasta. Nämä loppukäyttäjät ovat järjestelmän hankineen organisaation asiakkaita, mutta koska tuote on järjestelmätoimittajan, tulee heihin suhtautua kuin toimittajan omiin asiakkaisiin. Koska yhteistyö jatkuu järjestelmän käyttöönoton jälkeen, toimittajan tulee vaalia suhdettaan asiakkaaseen. Loppukäyttäjien tyytyväisyys osaltaan varmistaa yhteistyön jatkumisen, minkä vuoksi asiakaskokemusta kehittääkseen toimittajan olisi hyvä tukea asiakastaan menestymään järjestelmän käytössä.

Toimittajan tulisi miettiä keinoja, miten voisi auttaa asiakkaitaan välittämään parempaa asiakaskokemusta loppuasiakkailleen. Parhaiten loppuasiakkaiden asiakaskokemukseen järjestelmätoimittaja voisi vaikuttaa olemalla suorassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan, mutta loppukäyttäjien merkittävä volyymi tekee kuitenkin tällaisesta vuorovaikutuksesta haastavan. Järjestelmätoimittaja voi esimerkiksi luoda lisäarvoa asiakkaalle tukemalla heitä muutosvastarinnan kohtaamisessa ja sen ylittämisessä. Keinoina tässä voisi toimia toimittajan laatimat valmiit ohjeistukset, jotka asiakas voi tarjota loppukäyttäjilleen. Toimittaja voi neuvoa myös parhaimmat käytännöt loppukäyttäjien kouluttamisessa. Tiedustelemalla asiakkaan kuulumisia säännöllisesti voi toimittaja tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä, mikäli ilmenee epäkohtia, jotka ovat vaikuttaneet loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen.

Johdon sitoutuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen on oleellista. Ilman johdon motivaatiota asiakaskokemuksen parantamista kohtaan ja sen sisällyttämistä osaksi liiketoimintaa, asiakaskokemuksen tuomat hyödyt jäävät saavuttamatta. Tavoitteellinen ja huolellisesti suunniteltu pitkänajanjakson kehitysohjelma asiakaskokemuksen parantamiseksi auttaa johtoa seuraamaan kehitystä ja tekemään tarvittaessa muutoksia toteutuksessa, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Korjaavat toimenpiteet tulisivat perustua konkreettisiin havaintoihin, joita saadaan esimerkiksi kyselyjen ja tilastojen avulla.

Alussa yritys voi strategisesti aloittaa laajennetun ja odotukset ylittävän kokemuksen lisäämisen vain tiettyihin kriittisiin vaiheisiin ja ajan kanssa lisätä ne lopulta myös muihin asiakaspolkukartan vaiheisiin. Mittariston avulla yritys voi arvioida palveluelementtien

vaikutusta ja saatujen palautteiden perusteella muuttaa niitä. Kategorioiden sisältöjen onkin tarkoitus kehittyä ja uudistua palautteiden perusteella. Voi olla myös mahdollista, että ajan kuluessa odotukset ylittävän kokemuksen elementtistä voi tulla laajennetun kokemuksen elementti ja laajennetun kokemuksen elementistä ydinkokemus. Tämä mahdollistaa asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen lisäksi palveluiden uudistumisen asiakkaiden odotuksien mukaisesti.

## 7 DISKUSSIO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita pitkään alalla ollut järjestelmätoimittaja on kohdannut tietojärjestelmän toimituksen ja käyttöönoton aikana. Tutkimuksen kohteena ollut tietojärjestelmä on tyypiltään laaja valmisjärjestelmäkonaisuus, jonka käyttöönottoprojekti on tyypillisesti pitkäkestoinen. Tietojärjestelmällä on paljon loppukäyttäjiä, jotka jakautuvat erilaisiin käyttäjäryhmiin. Järjestelmätoimituksen jälkeen asiakkaan ja toimittajan yhteistyö jatkuu tuotekehitys-, koulutus- ja tukipalveluiden muodossa. Koska kyseessä on valmisjärjestelmä, tutkimuksessa ei ollut tarpeen käsitellä muita ohjelmistotuotannon vaiheita kuin ainoastaan käyttöönottovaihe. Käyttöönotoissa ilmenneiden haasteiden lisäksi tutkimuksessa esitetään, millainen asiakaspolkukartta olisi mahdollisesti hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokeimuksen kehittämisen työvälineenä.

### 7.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa pohjautui palveluhankintaan, IT-käyttöönottoprojektiin sekä asiakaskokemukseen. Teoria palvelusta hankinnan kohteena rakensi pohjan ymmärrykselle, miksi hankintoja lähtökohtaisesti tehdään. Tietojärjestelmä on organisaatioille epäsuora hankinta, jonka tarkoitus on mahdollistaa ja tehostaa organisaation oman toiminnan toteuttamista. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut käytettävissä olevan tiedon määrän lisääntymisen ja tehokkaasta tiedonhallinnasta onkin muodostunut tänä päivänä yrityksille kilpailutekijä, jota myös jo teollisuuden lisäksi palvelualalla tavoitellaan. Palveluita pidetään usein hankalana hankintana, sillä palvelu on hankalammin määriteltävissä ja mitattavissa oleva kohde sen moniulotteisuuden vuoksi.

Käyttöönottoprojekteja koskevassa teoriaosuudessa esitettiin, millaisia vaiheita järjestelmän käyttöönottoprosessi sisältää ja millaisia asioita olisi hyvä huomioida sen aikana. Käyttöönotossa on oleellista suunnitella selkeä etenemisprosessi, joka myös helpottaa muutoksen hallintaa, mikä on tärkeä osa käyttöönoton onnistumista. Lisäksi teoriassa

avattiin projektityön tyypillisimpiä haasteita, joita projektien aikana ovat useimmat organisaatiot kohdanneet. Projektityöhön liittyy aina riskien mahdollisuus. Ennakoimalla ongelmat, jotka voivat ilmaantua projektin aikana, voidaan pyrkiä minimoimaan epävarmuutta ja hallitsemaan muuttuvia olosuhteita.

Asiakaskokemus on ajankohtainen teema keskusteluissa mediassa, mutta jonka käsitettä saatetaan liian herkästi käyttää kuvailemaan myös sellaista toimintaa, joka ei varsinaisesti liity asiantuntijoiden määrittelemään asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta käsittelevässä teoriaosuudessa määritellään, mitä on asiakaskokemus ja kerrotaan mistä se muodostuu. Asiakaskokemuksen avulla yritys voi kasvattaa palvelustaan saatavaa arvoa, mikä auttaa syventämään asiakassuhteita. Asiakaskokemus on etenkin nopeasti kasvavalla ohjelmistoalalla merkittävä kilpailuvaltti. Yleisesti ottaen Suomessa yritykset kyllä tiedostavat asiakaskokemuksen potentiaalisuuden, mutta eivät panosta ja sitoudu sen integroimiseen osaksi liiketoimintaansa tavoitteellisen kehitysohjelman avulla.

## 7.2 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia siihen, millaisia haasteita järjestelmätoimittajan projektipäälliköt ovat kohdanneet käyttöönottoprojekteissa. Tulokset saatiin teoriaperusteisesta teemahaastattelusta. Haastattelun teoriaperusta pohjautui elementteihin, joita yrityksen suositellaan tarkasteltavan, kun aloittavat lähtötilanteensa kartoittamisen kehitystyön alussa. Nämä elementit ovat kohderyhmät, kanavat, personointi, asiakastieto sekä yrityksen sisäiset työkalut. Haastattelusta saatu aineisto luokiteltiin elementtien mukaan yhteenvedoksi taulukkoon ja sen lisäksi vastaukset kuvailtiin yksityiskohtaisemmin. Käyttöönottoprojekteissa ilmenneiden ongelmien kartoittaminen kehittämishankkeen alussa on tärkeää, sillä kartoituksen avulla saadaan tietoa siitä, mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota ja löytää korjaavia toimenpiteitä.

Kirjallisuuden mukaan epäsuorille hankinnoille, joita järjestelmäratkaisut ovat, on tyypillistä, että ne kohdistuvat organisaation sisällä eri käyttäjäryhmille, mistä johtuen ne ovat helposti hajanaisesti hallittuja. Hajanaisuuden vuoksi epäsuorien hankintojen johtaminen

ja raportointi on haasteellista. Erilaisista hankintojen kohteista palvelut on koettu usein hankalimmiksi, sillä palvelun määräytyminen ja mitattavuus voi olla yllättävän haastavaa. Palvelulle on tyypillistä, että sen määrittelyyn liittyy subjektiivisia piirteitä.

Haastattelussa yhdeksi käyttöönottoprojektien haasteeksi nimettiin muutosvastarintaa uutta järjestelmää kohtaan. Teorian ja aiempien tutkimuksien mukaan muutoksenhallinnan ja sosiaalisen kontekstin tulisi olla organisaatiossa tärkeässä roolissa osana hankinta- ja käyttöönottoprosessia. Kun muutoksenhallintaa koordinoidaan, saadaan uudet toimintamallit jalkautettua nopeammin käytäntöön. Tämä mahdollistaa sen, että muutoksilla haettavat hyödyt tulevat nopeammin saavutettavaksi. Muutoksen aikana johdon tarjoama tuki ja sitoutuminen on oleellinen tekijä muutosvastarinnan hillitsemisessä. Muita tekijöitä muutosvastarinnan kitkemisessä on varmistaa resurssien riittävyys, henkilöstön ja loppukäyttäjien osallistaminen muutoksen läpiviennin aikana sekä riittävästi viestiä projektin aikana siitä, miksi muutos on tarpeen tehdä eli mitä muutoksilla pyritään saavuttamaan.

Johdon tulee sitoutua ja tarjota tukensa projektille, sillä sen tehtävä on myöntää resurssit projektin käyttöön ja tehdä vaadittavat päätökset. On suositeltavaa, että johto tekisikin projektin alussa ensin selvityksen projektin tilasta eli onko ajankohta projektille otollisin kun tarkastellaan kyseisen ajankohdan tarjolla olevia resursseja. Riittävien resurssien tarjoaminen onkin yksi merkittävimmistä haasteista projekteissa, sillä henkilöstöä on hankala irroittaa sataprosenttisesti muista töistään projektiin. Tämän seurauksena projektihenkilöt suorittavat projektin aikana muita töitä, mikä heikentää henkilön sitoutumista projektin läpiviemiseen. Aikataulussa pysyminen on yksi haaste projektityössä. Projektille asetettujen vaatimusten ja aikataulullisten odotusten tulisi määräytyä sen mukaan, miten paljon projektille on annettu resursseja. Projektiorganisaation kasvattaminen osaaikaisilla projektihenkilöillä heikentää viestinnän tehokkuutta. Projektipäälliköiden haastattelussa viestinnän osalta ongelmalliseksi koettiin epävarmuus siitä, saadaanko kaikille asianosaisille välitettyä aina oikeat viestit. Useat yhteydenotto-kanavat, pitkät sähköpostiketjut ja eri yhteyshenkilöt luovat herkästi viestintään sekavuutta.

Järjestelmätoimittajan projektipäälliköt myös listasivat haasteeksi sen, että asiakas ei resursoi riittävästi henkilöitä käyttöönottoprojektiin. Tyypillisesti käyttöönottoprojektissa olevat henkilöt suorittavat muita työtehtäviään projektin aikana. Tämän saman haasteen projektipäälliköt listasivat olevan myös järjestelmätoimittajalla itsellään. Ajanpuute ja henkilöresurssit korostuvat kun käyttöönottoja sijoittuu useampi samalle ajankohdalle ja niiden lisäksi on muita työtehtäviä suoritettavana. Yleisesti ajanpuutteeseen liittyy lisäksi haasteellisuus saada vastauksia kollegoilta tai järjestää enemmän yrityksen sisäisiä projektipalavereita. Resursseihin liittyviksi ongelmiksi ilmeni myös mahdollisten henkilövaihdosten järjestäminen projektin aikana. Henkilövaihdoksia voi tapahtua sekä asiakkaan että järjestelmätoimittajan osalta.

Yksi tyypillinen ongelma projekteissa on projektin laajuuden rajaaminen. Tämä on kuitenkin erittäin tärkeää tehdä, sillä siihen perustuen projektiryhmä tiedostaa, mikä sisältyy projektiin. Asiat, jotka mahdollisesti saattavat aiheuttaa ristiriitaa projektin aikana olisi hyvä mainita erikseen projektin rajauksessa. Projektien aikana helposti ilmaantuu tehtäviä, jotka haluttaisiin sisällyttää projektiin. Tehtävien lisäämiseen tulee aina suhtautua varauksella riippumatta niiden koosta. Pienistäkin lisätehtävistä helposti huomaamatta kertyy jo merkittävä määrä lisätunteja projektin kokonaiskeston. Järjestelmätoimittajan projektipäälliköiden mukaan tyypillinen ongelma on, ettei asiakas välttämättä tiedosta täysin, mikä palvelu sisältyy käyttöönottoprojektiin sen laajuuden vuoksi. Tässä huomiossa korostuu teoriassa mainittu palvelujen määrittämisen monimutkaisuus.

Projekteissa yleiseksi ongelmaksi saattaa muodostua myös, jos projektipäällikölle ei osoiteta tarpeeksi valtuuksia tehdä päätöksiä. Vastuun jakamiseen ja päätöksien tekoon liittyviä ongelmia löytyi myös järjestelmätoimittajan projektipäälliköiden kokemuksista. Heidän kohtaamiaan ongelmia on ollut, kun asiakas ei ole kunnolla nimennyt käyttöönottoprojektin vastuuhenkilöitä tai henkilöillä on ollut vähäiset valtuudet tehdä päätöksiä. Haastavaa on etenkin silloin, jos päätöksiä voivat tehdä vain henkilöt, jotka eivät ole mukana projektissa. Käyttöönottoprojektien alussa projektipäälliköt kokevat asiakkaan projektiryhmän vallan ja vastuun sekä yrityksen johdon, projektiryhmän sitoutumisen ja motivaation perusteellisen selvittämisen haastavaksi. Myös järjestelmätoimittajan osalta

projektipäälliköt nostivat esiin sen tärkeyden, että yrityksellä itsellään on selkeästi nimetty vastuuhenkilöt, jotka voivat tarvittaessa tehdä päätöksiä.

Kirjallisuudessa mainitaan, että mahdollinen ongelma projektityössä saattaa olla myös liiallinen työvälineisiin ja -menetelmiin nojautuminen. Myös projektin aikana tuotettavien dokumenttien laatiminen ja ylläpitäminen vie aikaa, ja tämän vuoksi on syytä suunnitella, millaisia dokumentteja on tarpeen tuottaa. Projektipäälliköiden haastattelussa mainittiin ongelmaksi kunnollisten projektinhallintaohjelmien puute ja niiden käytön puutteellinen koordinointi ja ohjeistus. Projektinhallinnassa käytettävien ohjelmien merkitys saattaisikin ehkä mahdollisesti vähentyä, mikäli projektin muut osa-alueet selkeytetään, jolloin projektia on yksinkertaisempi hallita? Heidän mukaansa myös dokumentaation ylläpitäminen ajantasalla on haastavaa, mikä tukee sitä väittämää, että on syytä miettiä, millaisia dokumentteja on tarpeen luoda projektin aikana.

Kehnosti laadittu projektisuunnitelma on tyypillinen projektien ongelmien aiheuttaja. Projektisuunnitelmaan laaditaan herkästi liian kiireinen aikataulu eikä siinä oteta huomioon projektissa olevien henkilöresurssien muita mahdollisia työtehtäviä, jolloin helposti päädytään ylikuormittamaan työntekijät. Suunnitelmissa tulisi huomioida myös aina projektissa käytettävien henkilöiden työkokemus. Etenemisen seuranta ja tilanteiden ennakointi perustuvat aikataulusuunnitelmaan, jossa tulisi olla määriteltynä alkamis- ja päättymisajankohtien lisäksi välitavoitteet. Yleisesti tiedostettu ongelma on projektin jatkuminen yli sille määritetyn päättymisajankohdan. Projektille tulee määrittää selkeät valmistumiskriteerit. Tähän liittyen projektipäälliköt nostivat esiin omat henkilökohtaiset ominaisuutensa eli myöntävät olevansa toisinaan liian kilttejä ja joustavia asiakkaiden pyynnöille.

Muut projektipäälliköiden listaamat ongelmat ovat erityisesti tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita. Asiakkaan taustatietojen kerääminen projektin alussa on haastavaa kohteen laajuuden vuoksi. Asiakkaiden lähtökohdat ovat lisäksi yleensä erilaiset, jolloin jokainen käyttöönottoprojekti on omalaatuinen. Projektiin nimetty yhteyshen-

kilö ei välttämättä tiedä vastauksia käyttöönotossa tarvittaviin tietoihin, joita projektipäällikkö hänelle esittää. Tämän seurauksena viestinnän tarve kasvaa ja vastauksia saattaa joutua odottamaan.

Aiempien tutkimuksien mukaan tyypillisesti asiakas ei halua ottaa vastuuta järjestelmän käytettävyydestä, vaikka järjestelmien muokattavuus organisaation omaan käyttötarpeeseen sen mahdollistaisi. Tämä osittain nousi esiin myös projektipäälliköiden haastattelussa, sillä he mainitsivat ongelmaksi sen, että asiakas saattaa odottaa saavansa heti käyttövalmiin järjestelmän, joka oikeasti vaatii määrityksien tekoa. Haastavaa on projektin alussa saada asiakas ymmärtämään, mitä käyttöönotto todellisuudessa vaatii myös heidän osaltaan. Järjestelmälle nimetyt pääkäyttäjät vaikuttavat merkittävästi järjestelmän käyttöönotossa. Tietojärjestelmä tarvitsee teknisen pääkäyttäjän lisäksi sisällöllisen pääkäyttäjän, joka tuntee organisaation toimintamallit ja järjestelmään syötettävän sisällön. Aikaisempien tutkimuksien perusteella on havaittu, että yksi haaste tietojärjestelmien käyttöönotoissa on ollut se, kun vastuuhenkilöt eivät ole sisäistäneet uutta rooliaan ja tehtäviään järjestelmän käytössä ja tämä epävarmuus heijastuu muihin käyttäjiin.

Asiakkaan monimutkainen lähtötilanne konversioissa ja toimintamallien yhtenäistäminen järjestelmän ominaisuuksien kanssa tuo omat haasteensa käyttöönotossa, sillä tätä varten on hankala laatia valmiita malleja ja ohjeistuksia. Tietojen konversiot koetaan haasteellisiksi ja niitä varten toivottaisiin löytyvän paremmin ohjeistuksia. Käyttöönottokoulutuksien myyminen mainittiin yhtenä ongelmana. Koulutuksella on tärkeä rooli siinä, miten järjestelmän käyttö lähtee asiakkaalla käyntiin, ja jos sitä ei ole saatu riittävästi, se heijastuu käyttöönoton jälkeen asiakastukeen. Kuitenkin aikaisemissa tutkimuksissa, joissa tutkittiin käyttöönottojen ongelmia käyttäjien näkökulmasta, tehtiin havainto siitä, etteivät koulutukset järjestelmän käytöstä pelkästään riitä vaan järjestelmän omaksuminen vaatii enemmän sosiaalisen kontekstin huomioimista eli käyttäjiä tulisi pikemminkin tukea vanhojen toimintatapojen siirrossa uuteen järjestelmään teknisen koulutuksen sijasta.

Kirjallisuudessa esitetään projektien ongelmien liittyvän enemmän projektin hallintaan ja käytettäviin projektinhallintamenetelmiin tekniikan, työvälineiden ja sisällön sijasta.



Puutteet suunnittelussa ja projektin organisoinnissa aiheuttavat ongelmia, jotka voivat ilmentyä monissa eri muodoissa projektin aikana. Tämä tekee ongelmien selvittämisestä haastavampaa, sillä ongelmia tulisi tarkastella mahdollisimman laajasti, jotta ongelmien todellinen aiheuttaja onnistutaan nimeämään. Riskien hallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa kehoitetaan löytämään ja poistamaan riskien alkuperäiset aiheuttajat. Mikäli samat ongelmat jatkavat toistumistaan, ei hallintaa ole hoidettu tehokkaasti. Projektio-organisaatioita kehoitetaan myös hyödyntämään Lessons Learned -menetelmää, jonka avulla systemaattisesti kuvataan ja määritetään projektien aikana saatuja kokemuksia ja tuotetaan siitä tietoa ja osaamista tulevia projekteja varten.

Tutkimuksen toisena näkökulmana oli asiakaskokemus ja sen kehittäminen käyttöönottoprojekteissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli käyttöönottoprojektissa ilmenneiden haasteiden lisäksi selvittää, millainen asiakaspolkukartta olisi hyödyllinen käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehittämisen työvälineenä. Kirjallisuudessa asiakaskokemuksen kehittämistyö suositeltiin aloittavan asiakaspolun mallintamisella, jotta yritys saa visuaalisen kuvan palvelunsa vaiheista. Aiemmissa asiakaskokemusta koskevissa selvityksissä nousi esille se, että yritykset ovat kuulleet ja lukeneet teoriaa asiakaspolukartoista, mutta konkreettisia malleja on vähän tarjolla. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi malli tietojärjestelmien käyttöönottoprojektien asiakaspolkukartasta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty pohdintaa siitä, miten asiakaskokemusta ja sen kehittämistä on mahdollista määritellä ja toteuttaa B2B ja B2BC -liiketoiminnassa, koska niissä on useita erilaisia tekijöitä omine tavoitteineen verrattuna B2C -liiketoimintaan, jossa käsitellään suoraan yrityksen ja yksilön välistä yhteyttä. Ilmiötä tutkineet ovat tuoneet esille näkökulman, jossa esitetään asiakaskokemuksen olevan asiakaspolun eri kosketuspisteiden ja tekijöiden yhdessä muodostama tulos. Asiakaspolkukarttaa voidaan hyödyntää tuloksen määrittämisessä, sillä karttaan sijoitetut tiedot auttavat yritystä visuaalisesti hahmottamaan ja ymmärtämään eri tekijöiden ja toiminnan välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksessa mallinnettu asiakaspolkukartta perustuu kirjallisuudesta saatuun ohjeistukseen asiakaspolkukartan mallintamisesta. Asiakaspolkukartan mallinnuksen alussa lis-

tattiin kaikki käyttöönottoprojektin vaiheet ja vaiheiden yhteyteen nimettiin myös viestintäkanavat ja henkilöroolit, jotka ovat kyseisessä vaiheessa kontaktissa. Teorian mukaan asiakaspolkukartta kuvataan niin, että palveluprosessi vaiheineen esitetään kartassa vaakasuoraan jaettuna kolmeen aikajaksoon. Ensimmäisessä aikajaksossa kuvataan tapahtumat ennen palvelua, tämän jälkeen palvelun aikaiset tapahtumat ja lopuksi esitetään palvelun jälkeiset tapahtumat. Kartta käyttöönottoprojektin asiakaspolusta jakautuu suunnittelu-, hankinta-, aloitus-, välitoimitus-, lopullinen toimitus- ja seurantavaiheisiin.

Asiakaspolkukartan pystysuoraan akseliin suositellaan sijoitettavaksi toimintaan ja sen kehittämiseen liittyvät kategoriat. Teoriassa korostetaan, että kategoriat tulee aina liittyä yrityksen omaan strategiaan, minkä vuoksi niiden kopioimista suoraan muiden yritysten malleista tulee tehdä harkiten. Käyttöönottoprojektien asiakaspolkukarttaan omiksi kategorioiksi merkittiin *kanava*, *toiminta*, *kontakti*, *ennakoi* ja *mittarit*. Kanava -kategoriaan sijoitetaan kaikki viestintävälineet, joita kyseisessä käyttöönottoprojektin vaiheessa hyödynnetään. Toiminta -kategoriaan sijoitetaan kyseisessä vaiheessa esiintyvä toiminnallisuus. Kontakti -kategoriaan nimetään roolit, jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen kyseisessä vaiheessa. Ennakoi -kategoriaan sijoitetaan alkuselvityksestä saadut käyttöönottoprojektien ongelmat. Mittarit -kategoriasa toimintaa ja tuloksia seuraavat mittarit voidaan jaotella tulosmittareihin, kokemusmittareihin sekä toiminnan mittareihin riippuen, millaisia tuloksia yritys mittareiden avulla pyrkii saamaan. Asiakaskokemuksen kehittämistä varten karttaan lisättiin omiksi kategorioikseen asiakaskokemuksen kolme tasoa, jotka ovat teorian mukaan ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus.

Tutkimusta tein sekä työntekijän että tutkijan roolissa. Koen, että tällaisen asiakaspolkukartan hyödyntämisestä on apua kehitystyössä, koska se tarjoaa visuaalisen ja konkreettisen työkalun suunnittelun tueksi. Kartta johdattaa systemaattisesti miettimään ja määrittämään oleellisia elementtejä. Uskon, että kartta tukee myös ryhmässä työskentelyä ja ideointia, sillä kaikki osallistujat näkevät saman kuvan, jolloin työskentely on helpommin ohjattavissa. Koska tutkimus sisälsi vain asiakaspolkukartan mallintamisen, tuloksina ei ole tarkempaa toiminnallisuuden arviointia.

### 7.3 Rajoitteet ja tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä käytettiin haastattelua. Saadut tulokset pohjautuvat tutkimuksen kohteena olleen case-yrityksen kahden projektipäällikön näkemyksiin siitä, millaisia haasteita he ovat kokeneet yrityksen käyttöönottoprojektien aikana. Aineistoa täydensin omilla muistoillani. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa tulee ottaa siten huomioon vastauksiin vaikuttaneet henkilökohtaiset kokemukset. Tuloksien perustuessa ihmisen tekemiin havaintoihin, täytyy niiden pätevyyden arvioinnissa ottaa huomioon havainnointikyvyn, muistin ja ajattelun rajoitteet. Saatuja tuloksia rajoittaa myös tutkimuksen kohteena olleen järjestelmän ominaispiirteet, minkä vuoksi muiden järjestelmien käyttöönotoissa saatavat kokemukset voivat poiketa näistä tuloksista. Kaikki haasteet, joita projektipäälliköt ovat kohdanneet, eivät toistu jokaisessa käyttöönottoprojektissa. Aineistossa listattujen haasteiden ilmentymiseen käyttöönottoprojektin aikana vaikuttavat asiakkaan sekä järjestelmätoimittajan lähtökohdat.

Tutkimus on osa järjestelmätoimittajan laajempaa käyttöönottoprojektien kehittämissanketta, jota lähestytään toimintatutkimuksen menetelmin. Tässä tutkimuksessa esitetään kehitysprojektin alkuvaihetta, jolloin muut toimintatutkimuksen syklit rajautuvat pois. Tästä johtuen mallinnetun asiakaspolkukartan toiminnallisuuden arviointia ja jatkokehittämistä ei esitetä tässä tutkimuksessa.

### 7.4 Suositukset

Tätä tutkimusta voidaan suositella hyödynnettäväksi ohjelmistoyrityksissä, jotka palvelunaan toimittavat asiakkailleen käyttöönotettavaksi ohjelman tai ohjelmiston ja haluavat kehittää käyttöönottoprojektejaan sekä parantaa tarjoamaansa asiakaskokemusta. Tutkimuksen kohteena ollut yritys toimittaa laajaa järjestelmäkokonaisuutta, mutta tuloksia voidaan hyödyntää myös pienimuotoisimmissa käyttöönotoissa. Suositeltavaa on, että tätä tutkimusta hyödyntävä yritys on laatinut pitkänajan suunnitelman omalle kehityshankkeelleen ja tästä tutkimuksesta löytyvien metodien avulla selvittää oman lähtötilanteensa ja kehityskohteensa.

## 7.5 Aiheet jatkotutkimukselle

Käyttöönottoprojektin tehostaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen on tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä osa laajempaa kehityshanketta. Koska tutkimuksen aikana haastateltiin vain järjestelmätoimittajan kahta projektipäällikköä, jatkotutkimuksena voidaan haastatella lisäksi käyttöönottoprojekteissa asiakkaan puolella olleita projektihenkilöitä sekä hankintasopimuksen laatintua tahoa ja saada heidän näkökulmansa siitä, millaisia haasteita käyttöönottoprojekteissa he kokivat.

Jatkotutkimuksena voidaan lisäksi selvittää, millaiset vaikutukset käyttöönottoprojektin toteutuksella on ollut järjestelmän jatkokäytön kannalta. Onko käyttöönottoprojektin läpiviennillä vaikutusta siihen, millainen asiakkuussuhde toimittajan ja järjestelmän hankkineen tahon välille on muodostunut. Onko löydettävissä syy-seuraussuhdetta käyttöönoton läpiviennin ja seuranta- ja ylläpitovaiheessa ilmenevien ongelmien välillä. Millaisin keinoin käyttöönottovaiheessa voitaisiin pyrkiä tehokkaimmin vähentämään ylläpitovaiheessa esiintyviä tukipyyntöjä ja asiakaspalautteita. Onko järjestelmätoimittajalla mahdollisuuksia vaikuttaa järjestelmän hankkineen tahon loppukäyttäjien muutosvastarintaan ja tukea siten asiakastaan.

Tutkimuksessa esitetään toimintatutkimuksen kaksi ensimmäistä vaihetta eli nykytilanteen määrittäminen ja toiminnan suunnittelu. Jatkotutkimuksena voidaan läpiviedä ja kuvata loput toimintatutkimuksen syklit ja arvioida niistä saatuja tuloksia. Toimintatutkimuksen jatkamisessa selviäisi, jatkuuko asiakaspolkukartan hyödyntäminen vai tulisiko kehitystyössä käyttää jotain muuta lähestymistapaa. Jatkotutkimuksena tulisi arvioida asiakaspolkukartan toimivuutta käyttöönottoprojektien ja asiakaskokemuksen kehitysvälineenä. Soveltuuko asiakaspolkukartta B2B ja B2BC tyyliin liiketoimintaan vai onko niiden lähtökohdat liian monitasoiset sovellettavaksi karttaan. Onko tässä tutkimuksessa mallinnettu kartta soveltuva tällaiseen tarkoitukseen. Millaisia mahdollisia muutoksia karttaan voisi tehdä, jotta sen toiminnallisuus paranisi.

## LÄHTEET

- Alter, Steven (2002). *Information systems: the foundation of e-business*. 4. painos. Upper Saddle River: Pearson Education Inc. 587 s. ISBN 0-13-061773-3.
- Bousbahi, Fatiha & Muna Saleh Alrazgan (2015). *Investigating IT Faculty Resistance to Learning Management System Adoption Using Latent Variables in an Acceptance Technology Model*. The Scientific World Journal, 2015. [online]. [15.4.2018]. Saatavissa: <https://www.hindawi.com/journals/tswj/2015/375651/>
- Cobb, Anthony T. (2012). *Leading Project Teams. The Basics of Project Management and Team Leadership*. 2. painos. California: SAGE Publications Inc. ISBN 978-1-4129-9170-4.
- Gerd, B & K. Korkiakoski (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki*. 2. painos. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-2784-8.
- Gingnell, Liv, Ulrik Franke, Robert Lagerström, Evelina Ericsson & Joakim Lilliesköld (2014). *Quantifying Success Factors for IT Projects - An Expert-Based Bayesian Model*. [online]. [15.4.2018]. Saatavissa: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:649950/FULLTEXT01.pdf>
- Hilma (2008): Mitä ovat julkiset hankinnat. [online]. [16.11.2017]. Saatavissa: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/>
- Huuhka, Terttu (2017). *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 2. painos. Helsinki: BoD – Book On Demand. ISBN 978-952-339-300-4.
- Iloranta, Kari & Hanna Pajunen-Muhonen (2015). *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma. ISBN 9789518853889.

- Istanbulluoglu, Doga (2017). *Complaint Handling on Social Media: The Impact of Multiple Response Times on Consumer Satisfaction*. [online]. [19.4.2018]. Saatavissa: [https://triton.fi/finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect\\_elsevierS0747-5632\(17\)30258-3](https://triton.fi/finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0747-5632(17)30258-3)
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (2017): *Mikä on julkinen hankinta?* [online]. [16.11.2017]. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta>
- Jyväskylän yliopisto (2015). *Laadullinen tutkimus*. [online]. [15.10.2017]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/laadullinen-tutkimus>
- Korpelainen, Eija & Mari Kira (2013). *Systems Approach for Analysing Problems in IT System Adoption at Work*. Behaviour & Information Technology. [online]. [14.4.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.624638>
- Lech, Przemysław (2013). *Time, Budget, and Functionality? – IT Project Success Criteria Revised*. [online]. [15.4.2018]. Saatavissa: <https://www.tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/10580530.2013.794658?scroll=top&needAccess=true>
- Lehtimäki, Timo (2006). *Ohjelmistoprojektit käytännössä*. Helsinki: Readme.fi.
- Löytänä, J & K. Kortesoja (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. 2. painos. Helsinki: Talentum 2011. ISBN 978-952-14-1611-8.
- Manotas-Nino, Vanessa, Philippe Clermont, Laurent Geneste & Ana Ximena Halabi (2015). *Towards a model of integration between Risk Management and Lesson Learning system for Project Management*. [online]. [17.4.2018]. Saatavissa: <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.uwasa.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7380302>

Murch, Richard (2002). *IT-projektinhallinta*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-826-585-2.

Myllymäki, R, T. Hinkka, J. Hirvensalo & J. Hämäläinen (2011). *Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle*. 1. painos. Vantaa: CxO Mentor.

Pohjonen, Risto (2002). *Tietojärjestelmien kehittäminen*. 1.painos. Jyväskylä: Docendo Finland Oy. ISBN 951-846-746-5

Rosenbaum, Mark, M. Otalora & G. Ramírez. *How to Create a Realistic Customer Journey Map*. [online]. [5.2.2018]. Saatavissa:  
[https://ac-els-cdn-com.proxy.uwasa.fi/S0007681316300982/1-s2.0-S0007681316300982-main.pdf?\\_tid=5baead24-0283-11e8-8c31-00000aab0f6c&acdnat=1516962564\\_5afadb6e243c465b2688542f35861175](https://ac-els-cdn-com.proxy.uwasa.fi/S0007681316300982/1-s2.0-S0007681316300982-main.pdf?_tid=5baead24-0283-11e8-8c31-00000aab0f6c&acdnat=1516962564_5afadb6e243c465b2688542f35861175)

Ruuska, Kai (2005). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 5. painos. Tampere: Talentum Media Oy. ISBN 952-14-0928-2.

Sarngadharan, M & M.C. Minimol (2009). *Management Information System*. [online]. [20.9.2017]. Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3011311>.

Sharma, Meenakshi, Prakash Tiwari & D.S. Chaubey (2016). *Summarizing Factors of Customer Experience and Building a Structural Model Using Total Interpretive Structural Modelling Technology*. [online]. [21.4.2018.]. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/abs/10.1177/0972150916630825>

Talouselämä (2017). *Asiakaskokemus on vain jäävuoren huippu*. [online]. [17.10.2017]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/asiakaskokemus-on-vain-jaavuo->

ren-huippu/24c5e645-f50d-3ba1-a378-f539ef2aefa1?utm\_content=buffer5fb8f&utm\_medium=social&utm\_source=linkedin.com&utm\_campaign=buffer

Teknologian tutkimuskeskus VTT (2015). *Teknologian hyväksymismallit*. [online]. [15.4.2018]. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/sites/hti/teknologian-hyv%C3%A4ksymismallit>

Temkin Group (2017). *15 Customer Experience Trends for 2018*. [online]. [6.2.2018]. Saatavissa: <https://experiencematters.blog/2017/12/21/14-customer-experience-trends-2018/>

Temkin Group (2016). *Business-to-Business-to-Customer (B2B2C) CX Best Practices*. [online]. [6.2.2018]. Saatavissa: <https://experiencematters.blog/2016/11/21/business-to-business-to-customer-b2b2c-cx-best-practices/>

Tiainen, Tarja (2017). *Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Haastattelun suunnittelu, analyysi ja raportointi*. [online]. [15.10.2017]. Saatavissa: [https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/101941/mod\\_resource/content/1/Haastattelu-TT-14.pdf](https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/101941/mod_resource/content/1/Haastattelu-TT-14.pdf)

Tiainen, Tarja, Johanna Aittoniemi, Ilkka Haukijärvi ja Tiina Yli-Karhu (2015). *Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa*. [online]. [19.2.2018]. Saatavissa: [https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/76646/mod\\_resource/content/1/Toimintatutkimus.pdf](https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/76646/mod_resource/content/1/Toimintatutkimus.pdf)

Tilastokeskus (2017): *Käsitteet*. [online]. [16.11.2017]. Saatavissa: [https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yksityinen\\_sekt.html](https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yksityinen_sekt.html)

TIVI (2016): *Suomalaisyriykset vastasivat: asiakaskokemus ei ole tärkeää*. [online]. [17.10.2017]. Saatavissa: [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/suomalaisyriykset-vastasivat-asiakaskokemus-ei-ole-tarkeaa-6305606](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/suomalaisyriykset-vastasivat-asiakaskokemus-ei-ole-tarkeaa-6305606)



- Turban, Efraim & Linda Volonino (2010). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*. 7. painos. Aasia: Jhon Wiley & Sons Inc. ISBN 978-0-470-40032-6.
- Tyllinen Mari, Johanna Kaipio, Tinja Lääveri & Marko H.T. Nieminen (2016). *We Need Numbers: Heuristic Evaluation during Demonstrations (HED) for Measuring Usability in IT System Procurement*. [online]. [14.4.2018]. Saatavissa: <https://dl-acm-org.proxy.uwasa.fi/citation.cfm?id=2858570>
- Vilpola Inka & Ilkka Kouri (2006). *Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla: joutaako yritys vai järjestelmä?*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 136 s. ISBN 951-817-909-3.
- Zolkiewski, Judy, Victoria Story, Jamie Burton, Paul Chan, Andre Gomes, Philippa Hunter-Jones, Lisa O'Malley, Linda D. Peters, Chris Raddats, William Robinson (2017). *Strategic B2B Customer Experience Management: the Importance of Outcomes-based measures*. Journal of Services Marketing, Vol. 31 Issue: 2, pp.172-184. [online]. [21.4.2018.]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>